PETER H. DIAMANDIS
STEVEN KOTLER

Khởi nghiệp táo bạo

KHỞI NGHIỆP 4.0

NGHĨ LỚN
LÀM LỚN
VÀ THAY ĐỔI
THẾ GIỚI

BOLD

Thanh Trúc *dịch*

alphabooks
NHÀ XUẤT BẢN LAO ĐỘNG - XÃ HỘI

Duong Kobo's Book Club

Tủ sách Kỹ thuật số
dành cho
Kindle & Kobo

SCAN TO JOIN

KHỞI NGHIỆP TÁO BẠO

Nghĩ lớn, làm lớn và thay đổi thế giới

NHÀ XUẤT BẢN LAO ĐỘNG – XÃ HỘI

Số 36, ngõ Hoà Bình 4, Minh Khai

Hai Bà Trưng, Hà Nội

ĐT: 04. 36246920 - Fax: 04. 36246915

Chịu trách nhiệm xuất bản, nội dung:

Q.Chủ Tịch Kiêm T.Giám đốc –

Tổng biên tập

VŨ ANH TUẤN

Biên tập: Đinh Thị Thanh Hòa

Trình bày: Ái Quốc

Vẽ bìa: Mạnh Cường

Sửa bản in: Nhung Trần

In 3.000 cuốn, khổ 14 x 20.5 cm tại Công ty Cổ phần in và Thương mại Prima

Địa chỉ: Số 722 Phúc Diễn, Xuân Phương, Nam Từ Liêm, Hà Nội

Xác nhận ĐKXB số: 2787-2017/CXBIPH/01-165/LĐXH

Quyết định xuất bản số: 420/QĐ-NXBLĐXH cấp ngày 14/09/2017

Mã ISBN: 978-604-65-3094-7

In xong và nộp lưu chiểu năm 2017.

Lời giới thiệu
Sự ra đời của nhà khởi nghiệp đột phá

Trở lại 66 triệu năm về trước, sự sống trên Trái đất lúc đó khác với bây giờ.

Đó là những ngày đầu của kỷ Phấn trắng (Creta), khí hậu nóng và ẩm, hầu hết diện tích đất của thế giới ngày nay vẫn còn chìm dưới đại dương bao la. Vào thời đó, thực vật hạt kín, tên khoa học của thực vật có hoa, là nhóm tiến hóa nhất trong thế giới thực vật. Tương tự, những cây phong, cây sồi, cây dẻ gai đầu tiên của chúng ta chỉ mới bắt đầu xuất hiện. Còn trong hệ động vật, khủng long vẫn là loài thống trị Trái đất. Khi đề cập đến khả năng duy trì sức mạnh thì thời gian 100 triệu năm mà những loài bò sát khổng lồ này thống trị phần lục địa trên hành tinh của chúng ta được xem là dài nhất trong lịch sử – một ví dụ điển hình cho sự thống trị mặt đất. Nhưng thời đại của chúng cũng không tồn tại mãi.

Kỷ Phấn trắng kết thúc bằng một vụ nổ lớn. Một tiểu hành tinh với đường kính khoảng 10km, hoặc nhỏ hơn San Francisco một chút, đã rơi xuống vùng Yucatan Peninsula ở Mexico. Vụ va chạm đã làm rung chuyển cả thế giới theo đúng nghĩa đen, tỏa ra 420 Zêtajun (ZJ)[1] nhiệt lượng, hoặc mạnh hơn hai triệu lần so với vụ nổ bom hạt nhân lớn nhất từng xảy ra. Kết quả là miệng núi lửa rộng 177km hình thành. Do những tác động để lại mà tiểu hành tinh này được gọi là "sát thủ hành tinh".

---

[1]. 1 ZJ = 1021 J (BTV)

Những cơn sóng thần khổng lồ, những trận động đất khủng

khiếp, bão lửa toàn cầu và một đợt phun trào đầy chết chóc của núi lửa đã nuốt chửng Trái đất. Mặt trời mất dạng sau một đám mây bụi khổng lồ và không hề xuất hiện trong vòng một thập kỷ. Sự thay đổi của môi trường toàn cầu diễn ra quá nhanh và khắc nghiệt đến mức loài khủng long – loài đang thống trị tuyệt đối vào thời điểm này – đã không thể thích ứng được và bị tuyệt chủng.

Đối với giống loài của chúng ta thì đây lại là tin tốt lành. Nếu như loài khủng long to lớn, nặng nề và kém linh hoạt thì những loài động vật có vú, nhỏ bé, lông lá thời đó – tổ tiên của chúng ta – lại nhanh nhẹn và linh hoạt hơn hẳn. Chúng đã chớp lấy thời cơ thuận lợi của sự thay đổi toàn cầu đó, thích nghi với môi trường sống mới và cứ thế theo đà tiến lên. Với sự tiến hóa diễn ra nhanh như chớp, loài khủng long đã biến mất và động vật có vú trở thành chúa tể của vạn vật. Và một việc chắn chắn nhất là – lịch sử được lặp lại một cách thật khôi hài.

Trên thực tế, những câu chuyện về sự tác động với quy mô khổng lồ, sự biến chuyển triệt để và tái sinh ngoạn mục có liên quan chặt chẽ đến ngày nay – đặc biệt là trong kinh doanh. Ngay lúc này đây, có một tiểu hành tinh khác cũng đang va vào thế giới của chúng ta, loại bỏ sự to lớn và nặng nề, đồng thời rộng mở con đường cho sự nhanh nhẹn và linh hoạt. Chúng tôi gọi tên tiểu hành tinh này là "công nghệ đột phá". Mặc cho cái tên này nghe có vẻ xa lạ thì tác động của nó lại hoàn toàn ngược lại.

Chúng ta sẽ đi sâu vào chi tiết sau, còn giờ điều quan trọng là công nghệ đột phá này đề cập đến bất kỳ công nghệ nào tăng tốc trên đường cong tăng trưởng theo cấp số nhân – nó gia tăng gấp đôi sức mạnh theo thường kỳ (nửa năm, hằng năm,...) – và việc sử dụng máy tính chính là ví dụ quen thuộc nhất. Khi một người phụ nữ ở Ngoại Mông sử dụng điện thoại thông minh, cô ấy đang sử dụng một thiết bị rẻ hơn triệu lần và mạnh hơn gấp nghìn lần một chiếc siêu máy tính của những năm 1970. Đó chính là sự thay đổi theo cấp số nhân ở thế giới thực tại.

Và ngày nay, loại thay đổi này hiện diện ở bất cứ nơi nào. Quá trình đột phá đang diễn ra trên rất nhiều lĩnh vực: mạng, cảm biến, rô-bốt, trí tuệ nhân tạo, sinh học tổng hợp, nghiên cứu gen và chức năng gen, y khoa kỹ thuật số, công nghệ nano – chỉ là một vài trong số đó. Và cũng giống như tiểu hành tinh đường kính 10km kia, sức mạnh tuyệt vời của những công nghệ này đang định hình lại Trái đất. Nhưng loại sức mạnh này cũng đang đe dọa một giống loài khủng long khác – đó là những công ty lớn ngại đổi mới, những công ty luôn sử dụng một cách thức cũ trong hàng

thập kỷ qua, và sẽ tiếp tục đi theo con đường đó cho đến khi phá sản.

Còn ở chiều ngược lại, một loài thú có vú, lông lá, nhỏ bé mới bắt đầu xuất hiện. Đó là những nhà khởi nghiệp – những người sử dụng công nghệ tiến bộ một cách triệt để để biến đổi những sản phẩm, dịch vụ và các ngành công nghiệp. Các nhà cải cách nhanh nhẹn và linh hoạt này đang học hỏi cách vận dụng những công nghệ đột phá; họ đang trở thành những nhà khởi nghiệp đột phá. Và những nhà khởi nghiệp đột phá này đang mở đường cho một thế giới mới thịnh vượng, phồn vinh.

Tiếp nối cuốn *Abundance*

(tạm dịch: *Sự phồn vinh***)**

Năm 2012, tôi cùng Steven Kotler viết cuốn *Abundance: The Future Is Better than You Think* (tạm dịch: *Sự phồn vinh: Tương lai tốt đẹp hơn bạn nghĩ*). Cảm hứng khơi nguồn cho cuốn sách này đến từ công việc của tôi tại quỹ X PRIZE và trường Đại học Singularity. Trong quá trình lãnh đạo các tổ chức này, tôi đã chứng kiến một thế giới, nơi mà những nhu cầu cơ bản của cuộc sống trở nên rẻ hơn và có thể tiếp cận ở quy mô toàn cầu. Steven mang đến cho cuốn sách Abundance chuyên môn của ông về sự kết nối giao thoa cuối cùng giữa hiệu suất công việc của con người và công nghệ đột phá. Cả hai chúng tôi đều tin rằng thế giới đang thay đổi hoàn toàn, và rằng, lần đầu tiên trong lịch sử, loài người có tiềm năng nâng tầm tiêu chuẩn sống toàn cầu một cách đáng kể và mãi mãi.

Trong cuốn *Abundance,* Steven và tôi đã chỉ ra cách thức mà bốn lực lượng mới nổi – công nghệ đột phá, người tiên phong cho phong trào DIY, những nhà công nghệ hảo tâm và hàng tỷ người đang ở đáy của "kim tự tháp kinh tế" (Rising Billion) – cho chúng ta khả năng giải quyết nhiều thách thức vĩ đại nhất của thế giới trong vòng hai đến ba thập kỷ tới. Đó là chúng ta sẽ sớm có được sức mạnh để đáp ứng và vượt trên những nhu cầu cơ bản của mỗi người đàn ông, phụ nữ và trẻ em trên hành tinh này.

Khi cuốn sách được phát hành vào tháng Hai năm 2012, chúng tôi không biết rằng nó sẽ được đón nhận như thế nào. Tôi đã may mắn được mở màn hội thảo TED với một bài thuyết trình về *Abundance,* và còn may mắn hơn nữa khi phần thuyết trình được khán giả nhiệt liệt đón nhận. Cuốn sách nhanh chóng lọt vào các

bảng xếp hạng, và có gần 3 tháng nằm trong danh sách những cuốn sách bán chạy nhất của *New York Times,* giành một số giải thưởng như "Sách hay nhất năm 2012" và được dịch sang hơn 20 ngôn ngữ. Chúng tôi vô cùng biết ơn tất cả những điều này.

Một điều khác cũng khiến chúng tôi thật sự hài lòng chính là những minh chứng xác thực về sự phồn vinh tiếp tục xuất hiện ngày càng nhiều. Và kết quả là, trong phiên bản sách giấy tái bản năm 2014 của cuốn Abundance, chúng tôi tự hào giới thiệu thêm khoảng 60 biểu đồ trong phần tham khảo về các lĩnh vực như sự giảm thiểu bạo lực và sự gia tăng về giáo dục, sức khỏe và tài sản. Tựu chung lại, ý nghĩa của những dữ liệu này thật sự đáng kinh ngạc.

Nhưng đồng thời chúng tôi cũng cảm thấy rằng việc chỉ phác họa nên bức tranh về tương lai hứa hẹn như vậy là chưa đủ. Dù chúng tôi thật sự tin rằng việc tạo ra một thế giới phồn vinh là hoàn toàn có thể, nhưng không có gì đảm bảo cho điều đó. Đó là lý do khiến chúng tôi viết tiếp cuốn sách này.

Những thử thách lớn nhất của thế giới = Những cơ hội kinh doanh lớn nhất

Hàng nghìn năm trước, chỉ có vua, pharaon và hoàng đế mới có khả năng giải quyết những vấn đề vĩ mô. Hàng trăm năm trước, sức mạnh này được mở rộng sang cho các ngành công nghiệp xây dựng hệ thống giao thông và các tổ chức tài chính. Nhưng ngày nay, khả năng giải quyết những vấn đề đó đã được dân chủ hóa hoàn toàn. Ngay thời điểm này, lần đầu tiên trong lịch sử, một cá nhân đam mê và tận tâm có thể tiếp cận được công nghệ, trí tuệ và nguồn vốn cần thiết để chấp nhận bất kỳ thử thách nào. Còn tuyệt vời hơn khi cá nhân này có lý do chính đáng để nhận những thử thách như vậy. Chúng ta sẽ sớm nhận thấy rằng những vấn đề lớn nhất của thế giới hiện nay lại chính là những cơ hội kinh doanh tuyệt vời nhất. Điều này có nghĩa rằng đối với những nhà sáng lập đột phá, việc tìm kiếm một thách thức lớn chính là con đường ý nghĩa dẫn đến thịnh vượng. Cuối cùng thì, như tôi vẫn giảng ở trường Đại học Singularity (vấn đề này sẽ được bàn kỹ hơn ở những phần sau), cách tốt nhất để trở thành một tỷ phú chính là giải quyết được vấn đề khó khăn của hàng tỷ người.

Trong cuốn sách này, Steven và tôi đưa ra hướng dẫn rất thực tế chỉ để thực hiện điều đó. Cuốn sách sẽ trang bị cho các doanh nhân, nhà hoạt động xã hội và các nhà lãnh đạo những công cụ

cần thiết để tác động tích cực đến thế giới, đồng thời biến giấc mơ của họ thành sự thật. Để thực hiện tốt lời hứa đó, *Khởi nghiệp táo bạo* sẽ hé lộ trong ba phần: Phần Một tập trung vào những công nghệ đột phá đang tạo ra sự xáo trộn trong danh sách Fortune 500 và giúp cho những nhà khởi nghiệp đi từ "Tôi có một ý tưởng mới" đến "Tôi điều hành một công ty tỷ đô" nhanh hơn bao giờ hết. Phần Hai tập trung vào khía cạnh tâm lý – bộ công cụ tinh thần giúp cho những người tiên phong hàng đầu thế giới phát huy cuộc chơi của họ bằng việc suy nghĩ theo quy mô. Phần này còn chứa đựng cả những lời khuyên và bài học cụ thể từ những bậc thầy công nghệ như Larry Page, Elon Musk, Richard Branson và Jeff Bezos. Cũng trong Phần Hai, Steven tiết lộ những điều then chốt để đạt được hiệu suất làm việc tốt nhất thông qua dữ liệu thu thập được từ công trình nghiên cứu 15 năm cho dự án Flow Genome, còn tôi tiết lộ những bí quyết khởi nghiệp của mình thông qua kinh nghiệm thành lập 17 công ty. Cuối cùng, Phần Ba sẽ khép lại cuốn sách bằng việc xem xét sức mạnh khủng khiếp cùng những thực hành tốt nhất và cần thiết giúp bất kỳ ai cũng có thể tận dụng tối đa đòn bẩy của thời đại siêu kết nối ngày nay. Bạn sẽ học được cách khai thác các nguồn lực của cộng đồng (crowdsourcing) nhằm gia tăng nhanh chóng tốc độ hoạt động của doanh nghiệp; cách thiết kế và dùng những cuộc thi khuyến khích nhằm tìm ra những giải pháp đột phá; cách chạy những chiến dịch huy động vốn cộng đồng (crowdfunding) hàng triệu đô-la và khai thác hàng chục tỷ đô-la vốn sẵn có; và cuối cùng, cách tạo dựng những cộng đồng bứt phá – đội ngũ các cá nhân đã được trang bị khả năng sẵn sàng bứt phá và có thể giúp nhiều nhà sáng lập ngày nay biến những giấc mơ táo bạo nhất của họ thành sự thật.

Ai nên đọc cuốn sách này?

Cuốn sách được kỳ vọng là một bản tuyên ngôn, một cẩm nang hướng dẫn cho những nhà sáng lập đột phá ngày nay, đồng thời là một nguồn tham khảo để đẩy mạnh công nghệ, tư duy và tận dụng các công cụ sức mạnh đám đông. Dù bạn là chủ doanh nghiệp, lãnh đạo theo cảm hứng hay bằng kinh nghiệm, dù bạn đang sống ở Thung lũng Silicon hay Thượng Hải, dù bạn đang là sinh viên hay là nhân viên của một tổ chức đa quốc gia, cuốn sách này dành cho bạn. Nó sẽ nâng tầm khả năng và hoài bão của bạn một cách nghiêm túc. Nó đề cập đến những tư duy bứt phá và tác động toàn cầu.

Mặt khác, nếu bạn đang quản lý, điều hành hoặc làm chủ một cỗ

máy lớn ì ạch, và đối thủ cạnh tranh của bạn không còn là những công ty đa quốc gia từ nước ngoài mà chính là sự bùng nổ của những nhà sáng lập đột phá đang làm việc chăm chỉ ở một góc gara gia đình, thì đọc cuốn sách này, bạn sẽ hiểu sự cạnh tranh mới từ đâu đến cũng như cách họ suy nghĩ và hành động như thế nào. Hơn thế nữa, những cơ hội đột phá tương tự – bản thân các công nghệ và những chiến lược nhằm phát huy tối đa các công nghệ này (về mặt tâm lý và tổ chức) – hiện hữu với cả những nhà sáng lập đơn lẻ và những công ty lớn. Cuối cùng, nếu bạn là nhà lãnh đạo tổ chức và có hứng thú trong việc nghiên cứu sâu hơn về chủ đề này, thì tôi khuyên bạn đọc ấn phẩm đầu tiên của Đại học Singularity: *Exponential Organizations (ExO)* (tạm dịch: *Những tổ chức đột phá*), của tác giả Salim Ismail, Giám đốc điều hành đầu tiên của trường Singularity và hiện là đại sứ toàn cầu của trường. ExO dành cho lãnh đạo của những công ty muốn thoát khỏi nguy cơ tuyệt chủng và tham gia vào cuộc cách mạng đột phá.

Cuối cùng, và là điều chúng tôi kỳ vọng nhất, rằng *Khởi nghiệp táo bạo* có thể truyền cảm hứng để bạn đứng dậy và thay đổi thế giới. Cuốn sách này dành cho những ai muốn tạo ra một Dấu ấn Khổng lồ. Thực tế là, nhờ có những quyền năng đột phá mà bất kỳ ai cũng có thể tạo ra Dấu ấn Khổng lồ. Vậy thì bạn còn chờ đợi gì nữa?

Sự cộng tác của hai trí tuệ

Peter và Steven gặp nhau lần đầu vào năm 1997, khi Steven viết một bài báo về X PRIZE. Cuối những năm 2000, khi hai người cộng tác viết cuốn *Abundance,* Peter đưa ra ý tưởng về cuốn *Khởi nghiệp táo bạo,* và đề nghị Steven hợp tác cùng một lần nữa để viết một cuốn sách tập trung vào việc truyền cảm hứng và giúp các doanh nhân tạo ra một thế giới phồn vinh. Một lần nữa, Peter và Steven đã cùng nhau đưa những quan điểm và hiểu biết chuyên môn độc đáo của họ đến với độc giả. Tuy cuốn sách được kể dưới giọng văn của Peter cùng nhiều câu chuyện của riêng anh, nhưng công trình này thật sự là kết quả của mối quan hệ hợp tác, vì ý tưởng và việc soạn thảo cuốn *Khởi nghiệp táo bạo* do Peter và Steven cùng thực hiện.

— PETER DIAMANDIS

Santa Monica, California

— STEVEN KOTLER

Chimayo, New Mexico

Phần một
CÔNG NGHỆ TÁO BẠO

1

Tạm biệt suy nghĩ truyền thống… xin chào sự đột phá

Sự ra đời của một Gã khổng lồ

Đó là năm 1878, George Eastman, lúc này là một thư ký trẻ 24 tuổi của Ngân hàng Rochester Savings, đang cần một kỳ nghỉ. Anh đã chọn đi đến Thủ đô Santo Domigo của Cộng hòa Dominica. Theo gợi ý của một đồng nghiệp, Eastman đã mua mọi thiết bị chụp ảnh cần thiết để lưu giữ lại kỷ niệm của chuyến đi này. Đồ nghề của anh gồm khá nhiều thứ: một chiếc máy ảnh to như một chú chó Rottweiler, một chân máy lớn, một bình nước, một giá đựng kính âm bản, những tấm kính âm bản, hộp tráng bằng thủy tinh, các loại hóa chất, và dĩ nhiên, một chiếc lều lớn – vật dụng cuối cùng này tạo thành một phòng tối để tráng lớp nhũ lên tấm kính âm bản trước khi phơi và để rửa ảnh sau đó. Eastman đã không đi nghỉ như dự định.

Anh bị ám ảnh với môn hóa học. Nhiếp ảnh thời đó là một kỹ thuật tráng rửa ảnh ướt át công phu, nhưng Eastman mong muốn một quy trình đơn giản gọn nhẹ hơn. Anh đã đọc về chất tạo nhũ

tương gelatin có khả năng duy trì độ nhạy sáng sau khi làm khô. Hằng đêm, trong căn bếp của mẹ, anh bắt đầu tiến hành nhiều thử nghiệm khác nhau. Bẩm sinh là một người thích sửa chữa, tinh chỉnh mọi thứ, chỉ chưa đầy hai năm, Eastman đã có thể phát minh ra cả công thức kính ảnh khô và chiếc máy chế tạo kính khô. Và Công ty Kính ảnh khô Eastman ra đời.

Anh tiếp tục mày mò nhiều hơn nữa. Năm 1884, Eastman chế tạo ra cuộn phim; bốn năm sau, anh phát minh ra chiếc máy ảnh tận dụng được những ưu thế của cuộn phim. Năm 1888, chiếc máy ảnh này xuất hiện và bán trên thị trường với khẩu hiệu: "Bạn chỉ việc bấm nút, còn lại để chúng tôi lo." Công ty Kính ảnh khô Eastman sau đó trở thành Công ty Eastman, nhưng cái tên đó vẫn chưa đủ hấp dẫn. Eastman muốn một cái gì đó thu hút hơn, một cái tên mà mọi người sẽ nhớ và nói về nó. Một trong những chữ cái yêu thích của ông là K. Và vào năm 1892, Công ty Eastman Kodak được thành lập.

Vào những năm đầu thành lập công ty, nếu bạn hỏi George Eastman về mô hình kinh doanh của Kodak, ông ấy sẽ trả lời rằng công ty này nằm đâu đó giữa một nhà cung cấp hóa chất và nhà thầu cung ứng hàng hóa khô (nếu kính ảnh khô được xếp vào loại hàng hóa khô).

Nhưng điều đó đã thay đổi nhanh chóng. "Ý tưởng dần dần hình thành trong tôi," Eastman nói, "rằng những gì chúng tôi đang làm không đơn thuần chỉ là làm kính khô mà chúng tôi đang khiến nhiếp ảnh trở thành một hoạt động thường nhật." Hoặc là, như sau này Eastman đã nhấn mạnh, ông ấy muốn làm cho nhiếp ảnh "trở nên tiện dụng như một cây bút chì".

Và hàng trăm năm sau, Eastman Kodak đã làm được điều đó.

Ngành kinh doanh ký ức

Steven Sasson với chiếc máy ảnh kỹ thuật số Kodak đầu tiên.

Nguồn: TK

Steven Sasson là một người đàn ông cao ráo với chiếc cằm nhô đặc trưng. Năm 1973, anh tốt nghiệp Học viện Bách khoa Rensselaer. Với bằng kỹ sư điện, anh được nhận vào làm việc ở phòng nghiên cứu thiết bị của Kodak, nơi mà sau vài tháng làm việc, người giám sát của Sasson, Gareth Lloyd, đã tiếp cận anh với một yêu cầu "nhỏ". Công ty sản xuất thiết bị bán dẫn Fairchild Semiconductor đã phát minh ra "linh kiện tích điện kép" đầu tiên (hay còn được gọi là cảm biến CCD) – một cách đơn giản để di chuyển điện tích xung quanh linh kiện bán dẫn – và Kodak cần biết liệu linh kiện này có thể sử dụng trong chụp hình hay không. Họ nghĩ là có thể.

Vào năm 1975, cùng với một nhóm nhỏ các kỹ thuật viên tài năng, Sasson sử dụng những chiếc cảm biến CCD để tạo ra máy chụp ảnh kỹ thuật số và thiết bị ghi hình kỹ thuật số đầu tiên trên thế giới. Fast Company đã có lần mô tả thiết bị này "trông như sự kết hợp giữa một chiếc máy ảnh Polaroid thập niên 70 và món đồ chơi Speak-and-Spell". Chiếc máy ảnh này có kích cỡ của một cái máy nướng bánh mì, nặng gần 4kg, có độ phân giải 0,01 megapixel, có thể chụp được khoảng 30 tấm ảnh đen trắng kỹ thuật số – đây là con số trung bình được chọn ra vì thực tế số ảnh chụp được nằm trong khoảng từ 24-36 tấm, và nó tương thích với sự phơi sáng sẵn có trong cuộn phim của Kodak. Chiếc máy vẫn lưu ảnh vào thiết bị lưu trữ duy nhất ở thời đó – một cuộn băng cassette. Tuy nhiên, đó vẫn là một thành tích đáng kinh ngạc và một trải nghiệm tuyệt vời.

Sasson kể lại rằng: "Khi bạn cho chạy thử một thiết bị chụp ảnh mà không dùng phim, rồi chiếu cho mọi người xem trên một màn hình điện tử mà không cần in chúng ra giấy, ở tại công ty như Kodak vào năm 1976, bạn phải sẵn sàng để trả lời rất nhiều câu hỏi. Tôi đã nghĩ rằng họ sẽ hỏi tôi những câu hỏi liên quan đến công nghệ như: Anh làm cách nào thế? Làm sao anh khiến nó hoạt động được? Nhưng tôi đã không nhận được câu hỏi nào như vậy. Họ hỏi tôi khi nào thì chiếc máy sẵn sàng ra mắt? Khi nào chiếc máy ảnh này có thể sử dụng được trong thực tế? Sao lại có ai đó muốn xem ảnh của họ trên màn hình điện tử chứ?"

Năm 1976, năm mà cuộc họp trên diễn ra, Kodak có 140.000 nhân viên và được định giá 28 tỷ đô-la. Họ gần như là một nhà độc quyền trên thị trường. Ở Mỹ, họ nắm giữ 90% thị phần phim chụp và 85% thị phần máy ảnh. Nhưng họ đã quên mất mô hình kinh doanh của mình. Kodak đã khởi nghiệp từ kinh doanh ngành hóa chất và giấy ảnh nhưng họ lại thống trị khi chuyển sang kinh

doanh sự tiện lợi.

Mặc dù vậy, điều đó không kéo dài lâu. Vẫn có câu hỏi đặt ra rằng chính xác thì Kodak đã khiến điều gì trở nên thuận tiện hơn. Liệu có phải chỉ bó hẹp trong nhiếp ảnh? Không hề. Nhiếp ảnh chỉ là môi trường thể hiện mà thôi – vậy thì điều gì cần được nói đến ở đây? Đó chính là "Khoảnh khắc Kodak", tất nhiên rồi – mong muốn có thể lưu giữ lại những khoảnh khắc, những giây phút thoáng qua trong cuộc sống của chúng ta. Kodak đã kinh doanh việc lưu giữ ký ức. Và còn gì có thể khiến việc lưu giữ ký ức thuận tiện hơn một chiếc máy ảnh kỹ thuật số?

Nhưng đó không phải là cách mà Tập đoàn Kodak cuối thế kỷ XX nhìn nhận. Họ cho rằng máy ảnh kỹ thuật số sẽ gây ảnh hưởng đến ngành kinh doanh hóa chất rửa ảnh và giấy ảnh của họ, về cơ bản, công ty buộc phải cạnh tranh với chính mình. Do vậy, họ đã chôn vùi công nghệ này. Các nhà lãnh đạo của Kodak không biết được rằng bằng cách nào đó, chiếc máy ảnh kỹ thuật số có độ phân giải thấp chỉ 0,01 megapixel có thể phát triển nhảy vọt theo cấp số nhân và tạo ra những bức ảnh với độ phân giải cao. Vậy là họ đã phớt lờ nó. Thay vì sử dụng lợi thế sẵn có để tấn công vào thị trường, họ đã bị chính thị trường dồn ép đến bước đường cùng.

Làm phép tính

Trở lại năm 1976, khi Steven Sasson lần đầu tiên cho thử nghiệm chiếc máy ảnh kỹ thuật số ở Kodak, ngay lập tức anh được hỏi về thời gian ước tính cần thiết để chiếc máy có thể sẵn sàng giới thiệu tới mọi người. Các nhà điều hành lo sợ muốn biết sau bao lâu phát minh mới của anh sẽ trở thành mối đe dọa nghiêm trọng đối với sự thống lĩnh thị trường của công ty? 15 đến 20 năm, đó là câu trả lời của Sasson.

Để có được đáp án này, Sasson đã làm phép tính và ước lượng nhanh. Anh ước tính lượng megapixel cần để thỏa mãn một người tiêu dùng trung bình là hai triệu. Sau đó, để xác định thời gian cần để hai triệu megapixel này được tung ra thị thường, Sasson dựa vào định luật Moore để tính toán – và đó là nơi khởi đầu rắc rối.

Năm 1965, Gordon Moore, nhà sáng lập Intel, nhận thấy rằng số lượng transitor (bóng bán dẫn) trên mỗi mạch tích hợp tăng gấp đôi sau mỗi 12-24 tháng. Xu hướng này diễn ra trong vòng một thập kỷ và, Moore dự đoán, có thể sẽ kéo dài sang thập kỷ sau. Dự đoán này không hoàn toàn chính xác. Định luật Moore giữ vững

vị thế trong khoảng 50 năm. Sự tiến bộ không ngừng về giá cả và hiệu suất này chính là lý do khiến chiếc điện thoại thông minh trong túi bạn nhanh hơn gấp nghìn lần và rẻ hơn gấp triệu lần một chiếc siêu máy tính từ những năm 1970. Đó chính là sự tăng trưởng theo cấp số nhân trong thực tế.

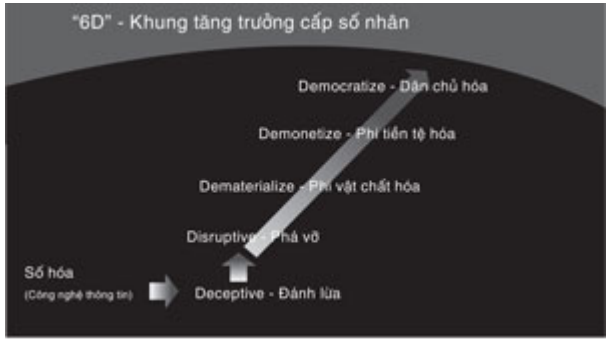
Không giống như tiến trình +1 của tăng trưởng tuyến tính, khi mà 1 thành 2 thành 3 thành 4 và tiếp tục như vậy, tăng trưởng cấp số nhân là sự gia tăng gấp đôi: 1 thành 2 thành 4 thành 8 và cứ như thế. Và vấn đề chính là: việc tăng gấp đôi này cực kỳ dễ nhầm lẫn. Nếu tôi đi 30 bước dài theo công thức tuyến tính (giả sử mỗi bước chân đi được khoảng 1m) từ phòng khách nhà tôi ở Santa Monica, thì tôi sẽ dừng lại cách đó 30m, hoặc đại khái là băng qua đường. Thay vào đó, nếu tôi đi 30 bước theo công thức cấp số nhân, từ cùng điểm bắt đầu, tôi sẽ kết thúc ở cách đó một tỷ mét, hoặc đi vòng quanh Trái đất 26 lần. Và đây chính là điểm mà Kodak đã sai lầm – họ đã đánh giá thấp sức mạnh của sự gia tăng theo cấp số nhân.

6 chữ D

Đánh giá thấp sức mạnh của sự gia tăng theo cấp số nhân là điều dễ mắc phải. Tổ tiên vượn người chúng ta từng sống trong một thế giới cục bộ và tuần tự. Thời đó, cuộc sống cục bộ là do mọi sinh hoạt của tổ tiên chúng ta thường chỉ nằm trong phạm vi một ngày đi bộ. Nếu có điều gì xảy ra ở phía bên kia của địa cầu thì chúng ta cũng chẳng hay biết. Cuộc sống cũng rất tuần tự, nghĩa là chẳng có gì thay đổi trong hàng thế kỷ hoặc thậm chí là thiên niên kỷ. Ngược lại, ngày nay, chúng ta sống trong một thế giới toàn cầu và phát triển đột phá. Vấn đề là não bộ và khả năng nhận thức của chúng ta chưa từng được thiết lập để xử lý với quy mô hay tốc độ này. Tư duy tuyến tính của chúng ta không thể nắm bắt được sự phát triển theo cấp số nhân.

Nhưng nếu mục tiêu là để tránh mắc phải sai lầm như Kodak (nếu bạn đang có một công ty) hoặc để khai thác sai lầm của Kodak (nếu bạn là nhà khởi nghiệp), thì bạn cần hiểu rõ hơn về sự thay đổi này – nghĩa là bạn phải hiểu những đặc trưng của sự đột phá. Để truyền đạt những điều này, tôi đã phát triển một mô hình có tên Sáu chữ D của tăng trưởng cấp số nhân: Số hóa (digitalization), đánh lừa (deception), phá vỡ (disruption), phi tiền tệ hóa (demonetization), phi vật chất hóa (dematerialization), và dân chủ hóa (democratization). Sáu chữ D này là một chuỗi phản ứng trong tiến trình phát triển công nghệ, là bản đồ của sự phát

triển nhanh chóng – nơi khởi phát của những biến động và cơ hội khổng lồ.


"6D" - Khung tăng trưởng cấp số nhân
Democratize - Dân chủ hóa
Demonetize - Phi tiền tệ hóa
Dematerialize - Phi vật chất hóa
Disruptive - Phá vỡ
Số hóa
(Công nghệ thông tin)
Deceptive - Đánh lừa

6 chữ D của tăng trưởng đột phá

Nguồn: Peter H. Diamandis, www.diamandis.abundancehub.com

Chúng ta cùng xem xét chuỗi phản ứng này nhé.

Digitalization – Số hóa. Ý tưởng này bắt nguồn từ thực tế rằng văn hóa tạo ra quá trình tích lũy. Sự đổi mới xảy ra khi con người chia sẻ và trao đổi ý tưởng. Tôi xây dựng dựa trên ý tưởng của bạn; bạn xây dựng dựa trên ý tưởng của tôi. Loại trao đổi này diễn ra chậm vào thuở sơ khai của giống loài chúng ta (khi tất cả những gì chúng ta có để truyền tải thông tin là qua những câu chuyện kể khi ngồi quanh đống lửa), bắt đầu phát triển khi có báo giấy, và sau đó bùng nổ cùng với công nghệ số, kho lưu trữ, và việc trao đổi ý tưởng có thể được thực hiện thông qua máy tính. Bất kỳ thứ gì có thể số hóa được – nghĩa là biểu diễn dưới dạng hệ nhị phân 1 và 0 – đều có thể lan truyền với tốc độ ánh sáng (hoặc ít nhất là tốc độ của Internet), có thể tái tạo và chia sẻ miễn phí. Hơn thế nữa, việc lan truyền này nhất quán theo một hướng: đường cong tăng trưởng theo cấp số nhân. Trong trường hợp của Kodak, một khi ngành kinh doanh ký ức chuyển từ quy trình vật lý (nghĩa là được tạo ảnh trên phim, lưu trữ trên giấy) sang quy trình số (chụp và lưu trữ ảnh dạng hệ nhị phân), thì tỷ lệ phát triển của nó hoàn toàn không thể dự đoán được. Nó phát triển theo đường cong tăng trưởng cấp số nhân.

Dĩ nhiên, không riêng gì Kodak. Bất cứ lĩnh vực nào số hóa được (sinh học, thuốc thang, sản xuất…) đều tuân theo định luật Moore về sự phát triển của sức mạnh máy tính vậy.

Deception – Sự đánh lừa. Theo sau sự số hóa chính là giai đoạn đánh lừa, một giai đoạn mà sự phát triển theo cấp số nhân hầu

như không được chú ý đến. Điều này xảy ra là do sự nhân đôi của những số nhỏ thường tạo ra kết quả nhỏ khiến chúng ta nhầm tưởng với sự gia tăng tuyến tính. Hãy hình dung chiếc máy ảnh đầu tiên của Kodak chỉ với 0,01 megapixel được nhân đôi thành 0,02; 0,02 thành 0,04; 0,04 thành 0,08. Nếu nhìn qua, những con số này đều chỉ là số không. Tuy nhiên, sự thay đổi lớn sẽ sớm diễn ra. Khi kết quả nhân đôi tiến đến những số tự nhiên (thành 1, 2, 4, 8,...), chúng chỉ cần nhân đôi 20 lần là sẽ đạt đến con số hàng triệu và chỉ thêm 30 lần nhân đôi nữa để thành con số hàng tỷ. Khi tới giai đoạn này của sự tăng trưởng theo cấp số nhân, sự dối lừa ban đầu bắt đầu gây nên xáo trộn rõ rệt.

Disruption – Sự phá vỡ. Định nghĩa một cách đơn giản, một công nghệ đột phá là bất kỳ sự cải tiến nào tạo ra một thị trường mới và phá vỡ thị trường đang tồn tại. Không may là sự phá vỡ luôn luôn tiếp diễn sau giai đoạn đánh lừa, khi mà mối đe dọa với công nghệ truyền thống dường như không đáng kể. Lấy ví dụ chiếc máy ảnh đầu tiên. Kodak kiêu hãnh với những thứ như sự tiện lợi và độ trung thực của hình ảnh. Chẳng có điều nào tương tự thế trong phiên bản máy ảnh đầu tiên của Sasson. Chiếc máy của anh cần 23 giây để chụp và lưu trữ bức ảnh đen trắng 0,01 megapixel. Vâng, chẳng có mối đe dọa nào ở đó cả.

Dưới góc nhìn của các nhà điều hành Kodak, phát minh của Sasson sẽ vẫn là một món đồ chơi hơn là một công cụ trong nhiều năm tới. Do tập trung vào lợi nhuận hằng quý dựa trên việc kinh doanh giấy và hóa chất, họ đã không nhận ra rằng sự xáo trộn đang dần được tích tụ theo cấp số nhân. Nếu hiểu đúng vấn đề thì những nhà điều hành của Kodak đã phải nhận ra ý muốn không cạnh tranh với chính mình thực sự là một quyết định khiến họ phá sản.

Và thật sự công ty đã đi đến phá sản. Ngay khi Kodak nhận ra sai lầm của mình, họ đã không thể bắt kịp được với tốc độ số hóa của ngành công nghệ. Kodak bắt đầu chật vật vào những năm 90 và kinh doanh không có lãi từ năm 2007, sau đó phải nộp hồ sơ phá sản theo Chương 11 của Luật phá sản Mỹ vào tháng Một năm 2012. Vì quên mất sứ mệnh của mình và tính toán sai, từ một doanh nghiệp khổng lồ tồn tại hơn 100 năm tuổi, Kodak đã bị nhấn chìm và trở thành một câu chuyện cảnh báo cho bản chất phá vỡ của sự tăng trưởng theo cấp số nhân.

Chúng ta đang sống trong thời đại tăng trưởng cấp số nhân. Sự phá vỡ này là điều không thể tránh khỏi. Với bất kỳ ai đang điều hành một doanh nghiệp – cả những công ty khởi nghiệp và những

công ty lâu đời – chúng ta không có nhiều sự lựa chọn: Phải tự phá vỡ chính mình hoặc bị phá vỡ bởi kẻ khác.

3 chữ D còn lại

Sự số hóa, sự đánh lừa và sự phá vỡ đã định hình lại hoàn toàn thế giới của chúng ta, nhưng chuỗi phản ứng mà chúng ta đang nghiên cứu mang tính tích lũy. Vì vậy, 3 chữ D tiếp theo – sự phi tiền tệ hóa, phi vật chất hóa và dân chủ hóa – còn tác động mạnh hơn nhiều so với những giai đoạn trước đó.

Demonetization – Sự phi tiền tệ hóa. Điều này có nghĩa là loại bỏ tiền tệ khỏi phương trình. Như trường hợp Kodak. Ngành kinh doanh kiểu cũ của họ đã bốc hơi khi khách hàng ngừng mua phim. Ai lại cần đến phim khi đã có megapixel cơ chứ? Bỗng nhiên một trong những nguồn doanh thu một thời không thể đánh bại của Kodak lại trở nên miễn phí với máy ảnh kỹ thuật số.

Theo một nghĩa nào đó thì sự chuyển đổi này chính là một phiên bản khác của những gì mà cựu tổng biên tập tạp chí *Wired* đã nói đến trong cuốn *Free* (tạm dịch: *Tự do*). Trong Free, Anderson tranh luận rằng trong nền kinh tế ngày nay, một trong những cách dễ kiếm tiền nhất chính là cho đi thứ gì đó. Anh giải thích:

> Tôi đang gõ những câu chữ này trên một chiếc máy tính "netbook" trị giá 250 đô-la. Đây là dòng laptop mới có tốc độ cải tiến nhanh nhất. Hệ điều hành tôi dùng là một phiên bản Linux miễn phí, dù vậy nó vẫn chẳng gặp vấn đề gì vì tôi không chạy chương trình nào khác ngoài trình duyệt Web Firefox miễn phí cả. Tôi không sử dụng Microsoft Word, thay vào đó là Google Docs miễn phí. Nó có ưu điểm là tôi có thể soạn thảo văn bản ở bất kỳ nơi nào và không cần phải lo lắng về việc lưu trữ vì Google đã lo phần đó. Những thứ khác tôi sử dụng trên máy tính đều miễn phí, từ email cho đến Twitter. Thậm chí mạng không dây cũng miễn phí trong quán cà phê tôi đang ngồi.
>
> Vậy mà Google vẫn là một trong những công ty có lợi nhuận lớn nhất nước Mỹ, hệ sinh thái Linux có trị giá 30 tỷ đô-la, và quán cà phê có thể nhanh chóng bán hết những ly cà phê 3 đô-la ngay khi vừa làm ra.

Hàng tỷ, hàng tỷ hàng hóa và dịch vụ, như Anderson đã chỉ ra, đang được trao đi miễn phí. Ngày nay, chắc chắn có những chiến lược định giá lỗ để lôi kéo khách hàng – như việc Google cho đi

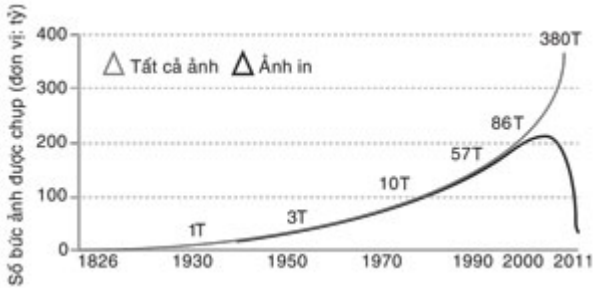
trình duyệt của họ nhưng nhờ đó họ lại thu về một khối lượng thông tin khổng lồ; có những nguồn mở như Wikipedia, Linux và tất cả những nguồn tương tự còn lại đều thật sự miễn phí. Dù sao thì nó là một nền kinh tế ngầm nhưng lại đang diễn ra rõ mồn một trước mắt. Thật sự là như vậy. Vào thời điểm Anderson viết cuốn Free, ngoài một vài bài viết chưa rõ ràng thì các nhà kinh tế chưa hề lưu tâm đến ý tưởng miễn phí trên thị trường. Đó là một lỗ hổng. Nói cách khác, thậm chí những người chuyên nghiên cứu về xu hướng kinh tế cũng bị qua mặt. Khi sự phi tiền tệ hóa xảy đến, họ không hay biết điều gì đã hạ gục họ.

Vấn đề này không chỉ những nhà kinh tế hay những nhà điều hành của Kodak mắc phải. Skype đã làm phi tiền tệ hóa việc gọi điện thoại đường dài; Craigslist đã phi tiền tệ hóa ngành quảng cáo rao vặt; Napster thì phi tiền tệ hóa ngành âm nhạc. Danh sách này còn tiếp tục nối dài. Quan trọng hơn, vì sự phi tiền tệ hóa này diễn ra chưa rõ ràng nên hầu như chẳng có ai trong số những ngành này chuẩn bị cho sự thay đổi hoàn toàn như vậy.

Dematerialization – Phi vật chất hóa. Trong khi sự phi tiền tệ hóa mô tả sự biến mất của tiền tệ trong việc thanh toán các dịch vụ và hàng hóa, thì sự phi vật chất hóa đề cập đến sự biến mất của chính bản thân hàng hóa và dịch vụ. Trong trường hợp của Kodak, tai ương của họ

không dừng lại ở sự biến mất của phim. Theo sau phát minh máy ảnh kỹ thuật số là sự ra đời của điện thoại thông minh, và những chiếc điện thoại này nhanh chóng được trang bị chức năng chụp ảnh cơ bản với chất lượng và độ phân giải cao. Hô biến! Cứ như ảo thuật vậy, thoắt ẩn thoắt hiện. Một khi những chiếc điện thoại thông minh này thâm nhập vào thị trường thì những chiếc máy ảnh kỹ thuật số phải tự động biến mất. Nó được trang bị miễn phí ở hầu hết điện thoại và chính người tiêu dùng cũng mong đợi điều đó. Năm 1976, Kodak thống trị 85% thị phần ngành kinh doanh máy ảnh. Đến năm 2008 – tức một năm sau sự ra đời của chiếc Iphone đầu tiên (chiếc điện thoại thông minh đầu tiên có tích hợp chức năng chụp hình kỹ thuật số chất lượng cao) – thì thị trường kinh doanh máy ảnh không tồn tại thêm được nữa. (Xem biểu đồ dưới đây.)

Có bao nhiêu bức ảnh được chụp mỗi năm?



Sự suy giảm của ảnh in và sự bùng nổ của ảnh kỹ thuật số.

Source: http://digital-photography-school.com/history-photography

Điều kỳ lạ trong câu chuyện này là Kodak biết sự thay đổi sẽ xảy đến theo định luật Moore. Điều này cũng dẫn đến sự mở rộng không ngừng về dung lượng lưu trữ bộ nhớ, tiến tới sự phi tiền tệ hóa trong ngành nhiếp ảnh.

Các kỹ sư của Kodak chắc chắn đã biết điều này. Thậm chí mọi người còn cho rằng họ biết đến cả định luật Hendy – nói về số lượng pixel tương ứng với mỗi đô-la trong những chiếc máy ảnh kỹ thuật số sẽ được nhân đôi mỗi năm – vì định luật được đặt theo tên của một nhân viên của Kodak Úc, Barry Hendy. Mọi việc không chỉ bày ra trước mắt Kodak mà chính họ cũng nắm bắt được chúng. Vậy mà Kodak vẫn thất bại trong việc đón đầu làn sóng này.

Hãy nhìn vào bảng dưới đây.

Những ứng dụng có trị giá hơn 900.000 đô-la trên điện thoại thông minh ngày nay

STT	Ứng dụng	Giá (năm 2011)	Tên gốc	Năm xuất hiện	Giá bán lẻ khuyến nghị (đô-la)	Giá từ năm 2011 trở về trước (đô-la)
1	Video conferencing	Miễn phí	Compression Labs VC	1982	250.000	586.904
2	GPS	Miễn phí	TI NAVSTAR	1982	119.900	279.366
3	Digital voice recorder	Miễn phí	SONY PCM	1978	2.500	8.687
4	Digital watch	Miễn phí	Seiko 35SQ Astron	1969	1.250	7.716
5	5Mpixel camera	Miễn phí	Canon RC-701	1986	3.000	6.201
6	Medical library	Miễn phí	e.g. CONSULTANT	1987	Lên đến 2.000	3.988
7	Video player	Miễn phí	Toshiba V-8000	1981	1.245	3.103
8	Video camera	Miễn phí	RCA CC010	1981	1.050 đô-la	2.617
9	Music player	Miễn phí	Sony CDP-101 CD player	1982	900	2.113
10	Encyclopedia	Miễn phí	Compton's CD Encyclopedia	1989	750	1.370
11	Videogame console	Miễn phí	Atari 2600	1977	199	744
Tổng cộng		**Miễn phí**				**902.809**

Nguồn: Abundance: The Future Is Better than You Think, trang 289

Có thể thấy rằng tất cả các công nghệ xa xỉ của những năm 1980 đã bị thay thế và trở thành những ứng dụng tiêu chuẩn của một chiếc điện thoại thông minh hạng trung. Một chiếc máy quay phim HD, hội thoại trực tuyến hai chiều (qua Skype), GPS, thư viện sách, bộ hồ sơ, đèn pin, đo điện tâm đồ, một phiên bản videogame đầy đủ, một chiếc máy ghi âm, bản đồ, máy tính, đồng hồ… chỉ là một vài trong số đó. Ba mươi năm trước, những thiết bị này có thể khiến bạn tốn kém đến hàng nghìn đô-la; ngày nay chúng lại hoàn toàn miễn phí hoặc chỉ là những ứng dụng trên điện thoại. Và điện thoại thông minh là công nghệ lan rộng nhanh nhất trong lịch sử loài người.

Democratization – Sự dân chủ hóa. Rõ ràng, chuỗi phản ứng này phải kết thúc ở đâu đó. Chắc chắn là phim và máy ảnh đi kèm miễn phí cùng những chiếc điện thoại thông minh, nhưng bạn vẫn có thể đưa ra lập luận về mức giá cao của chiếc điện thoại. Sự dân chủ hóa xảy ra khi mức giá cao giảm xuống thấp đến mức mọi

người đều có thể mua được. Để xem xét vấn đề này, chúng ta hãy quay lại trường hợp Kodak.

Không chỉ kiếm tiền từ việc bán máy ảnh và phim, Kodak thậm chí còn bán tất cả mọi thứ của một quy trình khép kín: họ sản xuất phim, giấy để in ảnh và cả hóa chất để tráng phim. Tại sao điều này lại tốt cho việc kinh doanh? Đầu tiên, khi bạn chụp ảnh xong, bạn không biết nó có đẹp hay không, vậy là bạn phải rửa hết ra. Còn những tấm hình mờ mờ, không rõ nét, bạn vẫn phải trả tiền để lấy chúng. Thứ hai, việc chụp ảnh chỉ là một phần của thú vui, việc rửa thêm và chia sẻ những tấm ảnh mới thật sự là điều lý thú.

Cách đây hai thập kỷ, những người có thể chụp và chia sẻ ảnh là những người đủ giàu để có thể chi cho giấy rửa ảnh, in ấn và những chi phí khác cho vài nghìn tấm ảnh. Nhưng với chiếc máy ảnh kỹ thuật số, bạn có thể biết trước được những tấm ảnh nào đáng được in ra, và với sự ra đời của những trang web chia sẻ ảnh như Flickr, bạn có thể không cần in ảnh ra nữa. Việc chia sẻ hình ảnh trở nên miễn phí, nhanh chóng và ai cũng có thể làm được.

Sự dân chủ hóa chính là điểm kết thúc của chuỗi phản ứng theo cấp số nhân này, là kết quả hợp lý của sự phi tiền tệ và phi vật chất hóa. Điều này xảy ra khi những vật thể vật lý được chuyển sang hệ nhị phân và sau đó được lưu trữ trên nền tảng kỹ thuật số với số lượng lớn đến mức chi phí của chúng tiệm cận 0. Đó là trường hợp của những chiếc điện thoại thông minh và máy tính bảng ngày nay. Trên thực tế, nó cũng là trường hợp của sự kết nối không dây, cho phép những thiết bị này kết nối thông qua mạng Internet. Hiện nay, Google và Facebook đang trong cuộc chạy đua vũ trang, với kế hoạch chi hàng tỷ đô-la để phóng những chiếc máy bay không người lái, khí cầu, vệ tinh để có thể cung cấp dịch vụ kết nối Internet miễn phí hoặc với chi phí cực kỳ thấp cho tất cả mọi người trên Trái đất.

Những tổ chức lớn giàu mạnh (như Kodak) một thời có thể yên tâm tận hưởng vòng nguyệt quế của mình? Theo giáo sư Richard Foster của Đại học Yale, vào những năm 1920, tuổi thọ trung bình của một công ty thuộc nhóm S&P 500 là 67 năm. Điều đó không còn đúng nữa. Ngày nay, 3 chữ D cuối cùng trong chuỗi phản ứng có thể làm tan rã các công ty, phá vỡ các ngành công nghiệp chỉ trong một sớm một chiều, và làm giảm tuổi thọ trung bình của công ty nằm trong nhóm S&P 500 xuống chỉ còn 15 năm. Trong vòng 10 năm nữa, theo nghiên cứu được thực hiện tại trường Kinh doanh Babson, hơn 40% công ty hàng đầu ngày nay sẽ

không còn tồn tại. "Đến năm 2020," Foster dẫn giải, "hơn ba phần tư công ty thuộc S&P 500 sẽ là những cái tên mà chúng ta không còn nghe nói đến."

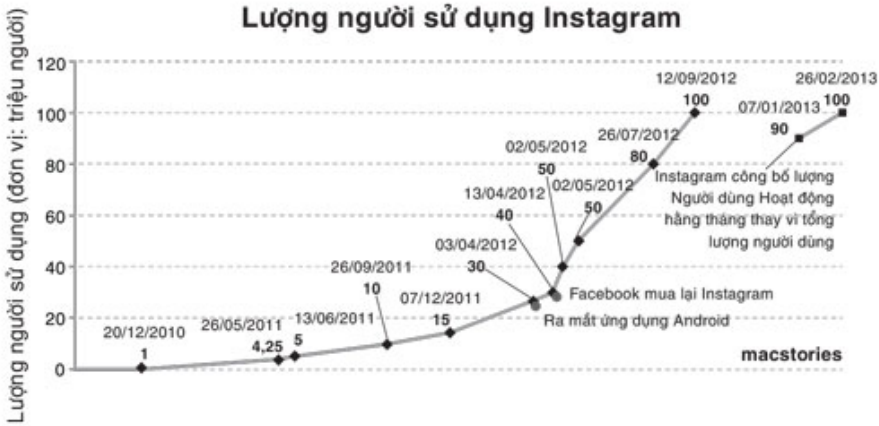
Đối với những công ty truyền thống, 6 chữ D của sự phát triển đột phá theo cấp số nhân chính là sáu chàng kỵ sĩ khải huyền – không còn nghi ngờ gì nữa. Nhưng đây không phải là cuốn sách giúp bảo vệ gia sản khỏi sự bùng nổ đột phá theo cấp số nhân. Nó là cuốn sách giúp cho doanh nghiệp tìm cách khai thác sức mạnh của sự phát triển theo cấp số nhân để bắt đầu xây dựng những tài sản mới, đầy táo bạo. Đối với những doanh nghiệp tăng trưởng theo cấp số nhân, tương lai không phải là sự áp lực căng thẳng mà thiên về cơ hội đột phá.

Khoảnh khắc Kodak mới

Trong cuốn *Exponential Organizations,* đại sứ toàn cầu của trường Đại học Singularity đồng thời là cựu Giám đốc Sáng tạo của Yahoo, Salim Ismail, đã định nghĩa *tổ chức đột phá* là một tổ chức mà tác động (hoặc hệ quả) của nó – dựa vào việc sử dụng mạng lưới hoặc tận dụng thông tin từ đám đông – quá lớn và không tương xứng so với số lượng nhân viên của nó. *Một tổ chức tuyến tính* – giống như Kodak – thì ngược lại: có rất nhiều nhân viên, cơ sở vật chất và nhiều quy trình. Trong suốt thế kỷ XX, những tổ chức đột phá không tồn tại và những công ty tuyến tính được bảo vệ khỏi những kẻ xâm nhập mới nổi nhờ vào quy mô khổng lồ. Những ngày đó đã không còn nữa.

Vào tháng Mười năm 2010, hai người bạn vừa tốt nghiệp trường Standford, Kevin Systrom và Mike Krieger, thành lập một công ty đột phá mang tên Instagram. Tạp chí Wired mô tả Instagram như một "ứng dụng phá hủy thần thánh được xem như một thú vui mang phong cách thời thượng". Và chính xác thì thú vui đó là gì? Bước tiếp theo trong tầm nhìn nhiếp ảnh của George Eastman – như cách diễn đạt của ông – là tiện lợi như một chiếc bút chì.

Ở khía cạnh này, Instagram đã làm được điều phi thường. Kết hợp với sự bùng nổ của những chiếc máy ảnh có độ phân giải cao tích hợp trong điện thoại thông minh, công ty khởi nghiệp cá biệt này đã làm phi tiền tệ, phi vật chất và dân chủ hóa hoàn toàn việc lưu trữ và chia sẻ những ký ức hình ảnh. Sau 16 tháng thành lập, Instagram có trị giá lên đến 25 triệu đô-la.



Sự bùng nổ tăng trưởng của Instagram: Chạm mốc 100 triệu Người dùng Hoạt động

Nguồn: http://www.macstories.net/news/a-look-back-at-instagrams-growth-as-it-hits-100-million-monthly-active-users/

Tháng Tư năm 2012, Instagram phiên bản dành cho Android được phát hành. Với hơn một triệu lượt tải về chỉ trong một ngày, nó trở thành ứng dụng đáng gờm của một công ty vốn đã rất xuất chúng. Trị giá của Instagram tăng vọt lên 500 triệu đô-la. Tiếp theo là câu chuyện của Facebook.

Facebook cũng kinh doanh trong lĩnh vực lưu trữ và chia sẻ thông tin đời sống – và họ đã tính toán đúng. Instagram tăng trưởng vượt bậc theo cấp số nhân. Với gần 30 triệu người dùng, nó đã trở thành nhà dịch vụ chia sẻ hình ảnh với mạng lưới xã hội rất hùng mạnh để phát triển. Facebook không muốn cạnh tranh và chơi trò đuổi bắt. Vì vậy, vào ngày 9 tháng Tư năm 2011, chỉ ba tháng sau khi Kodak tuyên bố phá sản, Instagram và 13 nhân viên của mình đã được Facebook mua lại với giá 1 tỷ đô-la.

Nhưng bằng cách nào mà điều này lại có thể xảy ra? Làm sao mà Kodak – gã khổng lồ trăm tuổi với 140.000 nhân viên và có trị giá 28 tỷ đô-la vào năm 1996 – lại thất bại trong việc tận dụng ưu thế của công nghệ hình ảnh quan trọng nhất kể từ khi có phim cuộn và cuối cùng lại đi đến bước phá sản? Đồng thời, làm thế nào mà một nhóm những nhà khởi nghiệp làm việc ở một góc ga-ra của Thung lũng Silicon lại có thể đi từ một công ty mới thành lập đến việc được mua lại với giá 1 tỷ đô-la chỉ sau 18 tháng với vỏn vẹn hơn chục nhân viên? Đơn giản: vì Instagram là công ty đột phá theo cấp số nhân.

Chào mừng đến với Khoảnh khắc Kodak mới – khoảnh khắc mà một công ty đột phá theo cấp số nhân khiến cho công ty truyền thống phải phá sản. Như chúng ta sẽ gặp lại nhiều lần nữa, Những Khoảnh khắc Kodak mới này không phải là dị biệt. Thay vào đó, nó là kết quả tất yếu của chuỗi 6 chữ D trong tăng trưởng theo cấp số nhân. Những nhà điều hành cố gắng bám trụ công việc của mình với tư duy tuyến tính sẽ chỉ dẫn đến 3 chữ D cuối cùng: distraught (quẫn trí), depressed (chán nản), và departed (từ giã) mà thôi. Còn với những nhà khởi nghiệp đột phá, Những Khoảnh khắc Kodak mới này chính là những thời cơ chín muồi.

Vấn đề về quy mô

Ngày nay, công nghệ đột phá không chỉ khiến các công ty truyền thống phá sản mà còn khiến các ngành công nghiệp truyền thống đi vào bước đường cùng. Nó làm thay đổi toàn bộ bối cảnh, phá vỡ các quy trình công nghiệp truyền thống – như quy trình chế tạo hàng hóa tiêu dùng và đưa chúng ra thị trường. Đối với nhà khởi nghiệp quyết đoán, có những cơ hội đáng kể trong sự phá vỡ này.

Ben Kaufman chính là nhà khởi nghiệp quyết đoán đó.

Ben Kaufman sinh năm 1986 và lớn lên ở Long Island, New York. Anh là một học sinh cá biệt nhưng cũng là người ưa khám phá. Trong những năm cuối trung học, Kaufman đã hình dung rõ ràng về việc tạo ra một chiếc "iPod tàng hình" – một thiết bị giúp anh nghe nhạc từ chiếc Ipod shuffle của mình ở trong lớp một cách bí mật mà giáo viên không thể biết được.

Sau giờ học, Kaufman về nhà và tạo ra một sản phẩm mẫu đầu tiên từ các vật liệu dư thừa – chủ yếu là nơ và giấy gói quà – chứng minh cho chính mình rằng mô hình này sẽ hoạt động. Anh cũng cảm thấy rằng những người khác cũng muốn một chiếc như vậy. Nhưng thay vì hài lòng với sản phẩm mẫu này, anh đã xoay xở để thuyết phục bố mẹ cầm cố căn nhà và cho anh vay 185.000 đô-la để đưa phát minh ra thị trường. Cầm tiền trên tay, Kaufman bắt ngay chuyến bay đến Trung Quốc.

Khi đến Trung Quốc, sau bao chật vật, anh nhận ra rằng việc tạo ra một sản phẩm tiêu dùng không chỉ gói gọn trong việc quyên tiền. "Bạn cần phải thâm nhập vào cả lĩnh vực thiết kế, phân phối, tiếp thị, định vị thương hiệu, đóng gói bao bì… Thực tế là có cả một danh sách dăm ba chục việc bạn cần phải làm để có thể thành công… Thật sự rất khó khăn."

Kaufman vẫn kiên định. Anh đã thành lập Mophie, một công ty phụ kiện cho Apple và tung sản phẩm đầu tay ra thị trường. Sau đó, nhờ những kỹ năng thu được qua gian khó, công ty của anh đã cho ra hàng tá những phụ kiện Apple khác. Sau đó, công ty tiếp theo của Kaufman, Quirky, ra đời, với cảm hứng đến từ một buổi sáng ở New York. "Tôi đang ngồi ở ga tàu điện ngầm," anh giải thích, "và có một người phụ nữ đeo sản phẩm đầu tay của tôi, chiếc iPod tàng hình mà tôi đã làm thời trung học. Khi nhìn thấy điều đó tôi nhận ra rằng không chỉ riêng tôi có ý tưởng hay. Điều khác biệt chính là tôi có sẵn tất cả những nguồn lực để thực hiện ý tưởng của mình. Nó khiến tôi ngộ ra rằng để thực hiện một ý tưởng không chỉ có mình tôi. Thường thì việc sáng chế rất khó tiếp cận. Nó thật sự, thật sự khó cho mọi người."

Những yếu tố cản đường sự sáng chế bao gồm tài chính, kỹ thuật, phân phối và những vấn đề pháp lý – vô số những rào cản mà chúng ta tạm gọi là quy trình phát triển sản phẩm. Vì vậy, ở Quirky, Kaufman đã tạo dựng công ty với sứ mệnh "khiến các sáng chế có thể tiếp cận được". Hoặc theo như anh nói: "Khiến những ý tưởng tuyệt vời của mọi người có thể thực thi, bất chấp tình yêu, hoàn cảnh và gia tộc của họ."

Chỉ vì mục tiêu đó, Kaufman đã xóa bỏ sự tuyến tính để đi đến đột phá, đó là tạo điều kiện mở cho toàn bộ quá trình phát triển sản phẩm. Một người dùng của Quirky chỉ cần đăng ý tưởng sản phẩm của mình lên, rồi những người dùng khác sẽ bỏ phiếu cho tính khả thi và nhu cầu cho sản phẩm đó. Và điều mà cộng đồng thích, cộng đồng xây dựng – một nguồn lực cộng đồng, một nguồn mở – sẽ phát triển đồng thời. Điều này có nghĩa là cộng đồng Quirky sẽ chăm sóc ý tưởng của bạn từ khi còn là mẫu thử cho đến khi nó có mặt trên kệ ở Target, đồng thời tránh được các trở ngại khi phát triển sản phẩm theo lối truyền thống. Đó cũng là khởi nguồn của cái tên Quirky. "Đó là một phương thức phát triển sản phẩm kỳ quặc," Kaufman giải thích. "Chúng tôi thay đổi cách cộng đồng tương tác và những gì họ làm cùng nhau trên mạng. Bây giờ, họ không chỉ tìm kiếm và chia sẻ sản phẩm, họ thật sự xây dựng chúng."

Quirky thành lập năm 2009, nhanh chóng gây được quỹ với số tiền hơn 79 triệu đô-la và đã giới thiệu được hàng trăm sản phẩm ra thị trường. Một ổ cắm linh hoạt với tên Pivot Power, móc quần áo đóng mở được Solo. Có cả những chiếc tủ sách, ba lô, dụng cụ quản lý cáp, thiết bị làm sạch, đồ dùng nhà bếp, tất cả những gì bạn có thể tưởng tượng được. Nhưng điều thật sự khác biệt chính là tốc độ. Trở lại 25 năm trước, thời gian cần để những phát minh

này có thể đưa ra thị trường được phải tính bằng năm. Với Quirky, chỉ cần bốn tháng.

Không giống những công ty tuyến tính, nơi mà những quy trình, cơ cấu cũ kỹ làm hạn chế khả năng phát triển nhanh chóng sản phẩm mới, Quirky, với một cộng đồng phía Bắc gồm 800.000 người, đã cho ra mắt hơn 300 sản phẩm và hiện tại đang giới thiệu từ 2-3 sản phẩm mới mỗi tuần. Thay vì đóng cửa thiết kế riêng và tiếp thị sản phẩm bí mật, mọi thứ ở Quirky đều minh bạch, có sẵn và mở với công chúng. Điều này nói lên rằng, mọi thứ ở Quirky được thiết kế để bất kỳ nhà khởi nghiệp nào cũng có thể tận dụng sức mạnh tuyệt vời của công cụ đột phá mang tính tổ chức như nguồn lực cộng đồng.

Và nhà khởi nghiệp nên tận dụng điều này. Mục tiêu ở đây không phải là chỉ dẫn bạn cách để trở thành Ben Kaufman, mà để bạn khai thác sức mạnh của những nền tảng đột phá như Quirky hoặc khuyến khích bạn tự xây dựng những nền tảng như vậy.

Hãy xem xét trường hợp của Candace Klein, một chuyên gia crowdsourcing đồng thời là CEO bận rộn của công ty Bad Girl Ventures, một công ty hỗ trợ phụ nữ khởi nghiệp. Mỗi tối thứ Bảy, Klein tập hợp một nhóm phụ nữ cùng nhau uống cocktail. “Một vài người trong số chúng tôi đang điều hành doanh nghiệp,” Klein giải thích, “và một số là các bà mẹ nội trợ, nhưng chúng tôi đều rất thích sáng tạo và kinh doanh. Chúng tôi thường dành tối thứ Bảy để bàn về bất cứ điều gì chúng tôi muốn sáng chế sắp tới. Và chúng tôi đưa những ý tưởng này lên Quirky. Đôi khi cần phải làm một vài thao tác nữa, nhưng phần lớn chúng tôi chỉ mất khoảng 15 phút để đăng ý tưởng lên trang web.”

Trong vài năm vừa qua, những ý tưởng mà Candace và nhóm bạn cocktail của cô đưa lên Quirky đã tạo ra doanh thu hơn 100.000 đô-la, một mức lương 6 con số cho việc hoàn thành công việc trong khi “tám” chuyện.

Đó chưa phải là toàn bộ câu chuyện. Quan trọng không kém là thành công của Kaufman và Klein dựa trên một sự thay đổi căn bản khác trong cuộc chơi – đó là sự thay đổi về quy mô.

Trong giai đoạn đầu của sự phát triển theo cấp số nhân, sự phá vỡ xảy ra với các công ty tương tự như Kodak. Những công ty sản xuất ra hàng hóa và dịch vụ có thể số hóa được – như ngành xuất bản sách, nhạc, kinh doanh ký ức,… – bị đe dọa. Nhưng Quirky đã cho chúng ta một cái nhìn ở cấp độ cao hơn. Không chỉ hàng hóa

và dịch vụ bị ảnh hưởng bởi 6 chữ D mà còn toàn bộ quy trình sản xuất ra chúng. Quirky là một giải pháp thay thế cho toàn bộ chuỗi phát triển sản phẩm của thế kỷ XX – giải pháp thay thế cho từng bước trong quy trình từng cực kỳ thâm dụng vốn trước đây.

Và một lần nữa, không chỉ có Quirky. Hãy trở về mười năm trước, khi khách sạn và nhà nghỉ là ngành kinh doanh thâm dụng vốn kinh khủng. Nếu muốn tạo dựng một chuỗi khách sạn toàn quốc, bạn buộc phải xây dựng chúng. Nhưng Airbnb đã không làm vậy.

Về mặt kỹ thuật, Airbnb là một nền tảng lưu trữ, mặc dù thuật ngữ này không phản ánh được chính xác mức độ phá vỡ mà công ty này đã tạo ra. Bằng việc cung cấp một địa chỉ để đăng những phòng ngủ còn trống, những căn hộ có ga-ra hay thậm chí là nhà nguyên căn phục vụ cho kỳ nghỉ, trang này cho phép mọi người biến những không gian không sử dụng thành nơi lưu trú giá rẻ (kiểu B&B – a bed-and-breakfast). Vào giữa năm 2014, sau sáu năm hoạt động, Airbnb đã có 600.000 chỗ nghỉ ở 34.000 thành phố tại 192 quốc gia, và đã phục vụ hơn 11 triệu lượt khách. Gần đây nhất, công ty được định giá 10 tỷ đô-la – hơn cả tập đoàn khách sạn Hyatt (8,4 tỷ đô-la) – trong khi không phải xây dựng một tòa nhà nào cả.

Sau đó là Uber, một dạng nền tảng lưu trữ khác – cạnh tranh trực tiếp với ngành taxi và limousine. Tải ứng dụng Uber về, bạn có thể đặt xe, có thông tin về tài xế, theo dõi lộ trình của xe trên bản đồ, và với thông tin thẻ tín dụng được lưu trữ online, bạn có thể thanh toán nhanh chóng. Uber không sở hữu chiếc xe nào hay quản lý một đội ngũ tài xế cố định nào. Công ty chỉ đơn thuần kết nối người có tài sản (ở đây là những chiếc xe đắt tiền) và bạn, là khách hàng. Nói cách khác, bằng việc kết nối khách hàng và chủ xe, Uber đã cắt giảm khâu trung gian, phi vật chất hóa những cơ sở hạ tầng và dân chủ hóa một phân khúc đáng kể trong ngành vận chuyển. Và rất nhanh chóng, chỉ sau ba năm hoạt động, Uber đã có mặt ở 35 thành phố và có giá trị lên đến 3,5 tỷ đô-la.

Quirky, Airbnb và Uber là những ví dụ tuyệt vời về những doanh nghiệp tận dụng ưu thế của việc mở rộng quy mô tác động theo cấp số nhân. Họ tạo ra những công ty tỷ đô chỉ trong thời gian ngắn kỷ lục. Họ là nghịch đảo tuyệt đối của mọi thứ chúng ta hằng tin, rằng việc mở rộng quy mô kinh doanh cần đầu tư nhiều vốn. Trong thế kỷ XX, việc mở rộng quy mô doanh nghiệp luôn đòi hỏi sự đầu tư lớn về vốn, thời gian, tăng thêm nhân lực, xây dựng cơ sở vật chất và phát triển chuỗi sản phẩm mới đa dạng – chẳng trách việc thực thi chiến lược luôn kéo dài từ vài năm đến

hàng thập kỷ. Việc ban giám đốc "đặt cược công ty" vào một hướng đi mới và cực kỳ tốn kém mà kết quả vẫn không rõ ràng cho đến khi phần lớn các thành viên hội đồng quản trị về hưu là chuyện bình thường.

Nhưng đó là chuyện trước đây.

Ngày nay, các công ty truyền thống đang đứng trước nguy cơ khủng hoảng vì 6 chữ D, trong khi đó các doanh nghiệp đột phá lại cảm thấy chưa bao giờ thuận lợi đến thế. Ngày nay việc chuyển từ "Tôi có một ý tưởng" đến "Tôi điều hành một công ty tỷ đô" đang diễn ra nhanh hơn bao giờ hết.

Một phần có thể vì cơ cấu của những công ty phát triển theo cấp số nhân là rất khác biệt. Thay vì sử dụng đội ngũ nhân viên hùng hậu hay các nhà máy lớn, những công ty khởi nghiệp thế kỷ XXI là những doanh nghiệp nhỏ tập trung vào công nghệ thông tin, phi vật chất hóa và tạo ra sản phẩm mới, doanh thu có được chỉ sau vài tháng, đôi khi là vài tuần. Như một kết quả tất yếu, những công ty khởi nghiệp tinh gọn này chính là những loài động vật nhỏ bé đang cạnh tranh với loài khủng long khổng lồ – họ cần một tiểu hành tinh để thống trị thế giới.

Công nghệ đột phá theo cấp số nhân chính là tiểu hành tinh đó.

Trong thời đại thay đổi khốc liệt, sự to lớn và chậm chạp không thể cạnh tranh được với sự nhỏ bé và lanh lợi. Nhưng để trở thành loài nhỏ bé và nhanh nhẹn đó, đòi hỏi nhiều hơn việc chỉ hiểu được 6 chữ D của sự đột phá theo cấp số nhân và mở rộng quy mô tác động. Bạn cũng cần phải hiểu những công nghệ và công cụ đang dẫn dắt sự thay đổi này. Chúng bao gồm các công nghệ đột phá theo cấp số nhân như điện toán vô hạn, cảm biến và mạng lưới, công nghệ in 3-D, trí tuệ nhân tạo, rô-bốt, sinh học tổng hợp, và những công cụ đột phá mang tính tổ chức như huy động vốn cộng đồng (crowdfunding), nguồn lực cộng đồng (crowdsourcing), các cuộc thi khuyến khích và sức mạnh của một cộng đồng được gây dựng hợp lý. Những lợi thế đột phá này đã gia tăng sức mạnh cho các nhà khởi nghiệp hơn bao giờ hết.

Chào mừng các bạn đến với thời đại của sự tăng trưởng đột phá theo cấp số nhân.

2

Công nghệ đột phá theo cấp số nhân

Sự dân chủ hóa sức mạnh thay đổi thế giới

Đọc những lộ trình đột phá

Trong cuốn sách *The Prime Movers* (tạm dịch: *Những nhà dịch chuyển ưu tú*), nhà tâm lý học Edwin Locke đã xác định những đặc tính tâm lý cốt lõi của những nhà lãnh đạo kinh doanh xuất sắc – Steve Jobs, Sam Walton, Jack Welch, Bill Gates, Walt Disney, và J. P. Morgan, và gọi tên một vài trong số đó. Trong số rất nhiều yếu tố, Locke tìm thấy một đặc điểm chung đóng góp vào thành công của những nhà lãnh đạo này, đó là tầm nhìn.

"Khả năng nhìn thấy trước sự việc khiến cho những người này thật sự khác biệt," Locke nói. "Dữ liệu cho thấy rằng các công ty liên tục thất bại khi họ ngủ quên trên chiến thắng và nghĩ rằng những việc đã làm hôm qua cũng sẽ hiệu quả cho hôm nay hoặc ngày mai. Những nhà lãnh đạo xuất sắc đều có khả năng nhìn xa trông rộng và tự tin đưa tổ chức của họ đạt đến tầm nhìn đã đặt ra. Nếu bạn nói với Steve Jobs rằng điều gì đó là bất khả thi, ông sẽ không đồng ý và bỏ đi. Ông không có thời gian cho sự bất khả thi. Ông có một tầm nhìn cho tương lai và sẽ không bị lung lay."

Do đó, mục tiêu của chương này và chương tiếp theo là cung cấp cho bạn chính xác điều mà những nhà lãnh đạo kiệt xuất có: tầm nhìn không bị lung lay. Điều này sẽ cho bạn một cảm giác vững chắc hơn về tương lai, và nó đòi hỏi một quy trình gồm ba bước. Đầu tiên, trong phần tiếp theo, chúng ta sẽ xem lại bản chất của giai đoạn đánh lừa trong tăng trưởng theo cấp số nhân và chỉ ra

một vài chỉ số cơ bản đánh dấu sự chuyển dịch từ giai đoạn đánh lừa sang giai đoạn phá vỡ – đây chính là lúc các nhà khởi nghiệp cần phải tham gia vào cuộc chiến. Tiếp theo, chúng ta sẽ xem xét điều này xảy ra trong thực tế như thế nào, nhìn lại quá khứ, hiện tại và tương lai của công nghệ in 3-D – một công nghệ hiện đang chuyển đổi từ giai đoạn ẩn mình đánh lừa sang giai đoạn phá vỡ, xáo trộn và chín muồi. Để khám phá những khả năng này, chúng ta sẽ gặp một lãnh đạo có tầm nhìn xa trong lĩnh vực này và một vài nhà khởi nghiệp có lẽ cũng không khác gì bạn, những người chưa có nhiều kiến thức về công nghệ này nhưng vẫn tìm ra cách để khai thác sức mạnh của mình và bắt đầu khởi nghiệp những công ty có khả năng tạo ra sự phá vỡ tỷ đô.

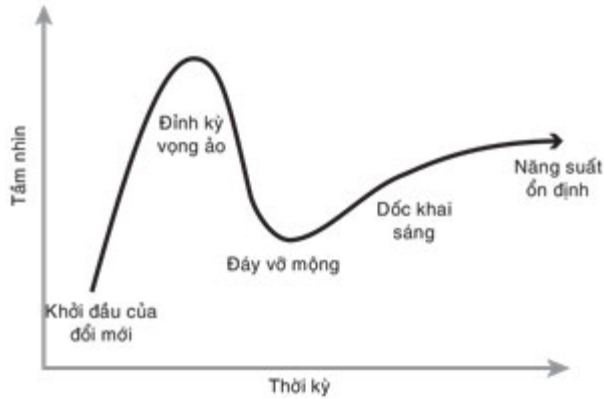
Sau đó, ở chương tiếp theo, chúng ta sẽ dành thời gian cho một vài công nghệ đột phá tiên tiến, tìm hiểu tiềm năng tương lai của mạng lưới và cảm biến, điện toán vô hạn, trí tuệ nhân tạo, rô-bốt và sinh học tổng hợp. Trong khi những công nghệ này đang tạo ra sự tăng trưởng làm phá vỡ và chuyển biến thế giới, thì bản chất giao diện "chỉ dành cho chuyên gia" (sẽ bàn nhiều hơn về vấn đề này ngay sau đây) và mức giá cao ngất của chúng khiến chỉ những công ty tỷ đô mới có thể nắm giữ (như việc Google sử dụng trí tuệ nhân tạo và Tesla Motor dùng công nghệ rô-bốt). Nhưng không còn lâu nữa. Giá giảm, hiệu suất tăng và hướng phát triển giao diện thân thiện với người dùng hơn đang khiến những nền tảng này có thể dễ dàng tiếp cận bởi bất kỳ ai có một tầm nhìn rõ ràng. Những công nghệ này đang tiến nhanh đến giai đoạn ứng dụng rộng rãi, và đối với những nhà khởi nghiệp đột phá có khả năng đón đầu xu hướng này, cơ hội là rất lớn.

Đường cong Hype và giao diện người dùng

Nếu muốn đón đầu xu hướng này, chúng ta cần phải hiểu thêm một chút về bản chất của sự đánh lừa trong tăng trưởng theo cấp số nhân. Hãy bắt đầu bằng việc hiểu về những định kiến mạnh mẽ trong Hype Cycle của Gartner.

Sau khi một công nghệ mới được giới thiệu và bắt đầu trên đà phát triển, chúng ta có xu hướng hình dung nó ở dạng thức cuối cùng – quá kỳ vọng vào thời gian phát triển và tiềm năng ngắn hạn của nó. Lúc nào cũng vậy, khi những công nghệ này không đi theo đường hype ban đầu – thường là vào khoảng giữa giai đoạn đánh lừa và phá vỡ trong chuỗi 6D – thì sự kỳ vọng của cộng đồng dành cho công nghệ cũng tan vỡ. Rất nhiều công nghệ đang ở giai đoạn này sẽ được thảo luận trong chương tiếp theo. Nhưng khi

những công nghệ này chạm đáy, chúng ta lại một lần nữa bị cuốn theo đường cong hype (lần này là phần đi xuống) và không tin rằng chúng có thể phát triển trở lại, vì vậy chúng ta đã bỏ lỡ tiềm năng chuyển hóa lớn lao của chúng.



Hype Cycle của Gartner

Nguồn: www.gartner.com

Lấy máy tính cá nhân làm ví dụ. Trở lại cuối những năm 1960, khi những người như nhà văn Stewart Brand (người đã đặt tên *máy tính cá nhân)* lần đầu thảo luận ý kiến về máy tính cá nhân với sự sốt sắng về khả năng "thay đổi thế giới" đáng kinh ngạc của nó. Sau đó thì chiếc máy thật sự ra đời, và tất cả những gì mọi người có thể làm trên máy là chơi Pong. Đây chính là đáy của sự vỡ mộng, sự đánh lừa ngoạn mục nhất. Nhưng hãy thử tưởng tượng, vào đầu những năm 80, nếu bạn biết được những khả năng của máy tính ngày nay thì bạn có thể nghĩ ra những cơ hội kinh doanh táo bạo nào?

Việc nhận thức được khi nào thì một công nghệ vượt qua được ngưỡng đáy vỡ mộng và tăng trưởng theo "dốc khai sáng" thật sự quan trọng đối với các nhà kinh doanh. Việc đọc một đường cong hàm số mũ giống như đọc một lộ trình, các chuyên gia tìm kiếm những chỉ số – sự phát triển của những thực hành tốt nhất, sự gia tăng nhà cung cấp, tài chính thứ cấp, và những chỉ số khác. Nhưng đối với tôi, chỉ số quan trọng nhất chính là sự phát triển của một giao diện người dùng đơn giản và tinh tế – một cổng tương tác dễ dàng chuyển công nghệ từ tay các chuyên viên sang các doanh nhân. Trong thực tế, chính loại giao diện này đã thay đổi Internet.

Internet đã ra đời từ sự thất bại. Vào những năm 60, các nhà

nghiên cứu đã bị hấp dẫn bởi khả năng của máy tính nhưng vẫn bị cản trở về mặt địa lý. Khi đó, chỉ có một vài trung tâm máy tính trên toàn cầu. Tất cả các nhà nghiên cứu không có cơ hội làm việc tại MIT hoặc Caltech đều chấp nhận mình là người không may mắn. Sau đó, vào tháng Tư năm 1963, một nhà khoa học máy tính tên là J. C. R. Licklider đã viết một ghi chú cho đồng nghiệp của mình để đề xuất một "Mạng lưới máy tính liên ngân hà" – một mạng lưới thay thế công nghệ chuyển mạch kênh truyền thống sau này phát triển thành công nghệ chuyển mạch gói – cho phép bất kỳ nhà nghiên cứu nào có một điểm cuối và đường dây điện thoại đều có thể kết nối với một trong những trung tâm máy tính mà họ đang rất cần sử dụng. Đây chính là sự ra đời của Mạng lưới cơ quan với các đề án nghiên cứu tiên tiến (ARPANET), mạng lưới nền tảng của Internet ngày nay.

ARPANET bắt đầu đi vào hoạt động vào năm 1975. Giao diện của nó chủ yếu dựa trên chữ viết, khá phức tạp để điều hướng và được sử dụng chủ yếu bởi các nhà khoa học. Tất cả những điều này đã thay đổi vào năm 1993, khi Marc Andreessen, một sinh viên 24 tuổi chưa tốt nghiệp của Đại học Illinois, Urbana-Champaign, đồng sáng lập Mosaic – đây là trình duyệt web đầu tiên và cũng là giao diện thân thiện với người dùng đầu tiên của Internet. Mosaic đã mở khóa được Internet. Bằng việc thêm đồ họa vào và thay thế Unix bằng Windows – hệ điều hành sau này được dùng cho gần 80% máy tính trên thế giới – Andreessen đã thông dụng hóa một công nghệ chỉ được khai thác riêng cho các nhà khoa học, kỹ sư và quân đội. Kết quả là, tổng cộng vỏn vẹn 26 trang web toàn cầu vào đầu năm 1993 đã nhanh chóng nở rộ thành hơn 10.000 trang vào tháng Tám năm 1995, và sau đó bùng nổ thành con số hàng triệu vào cuối năm 1998.

Đây chính là sức mạnh của giao diện người dùng tao nhã và mạnh mẽ. Nó cũng là một dấu hiệu cho thấy đây là thời điểm cho các doanh nhân đột phá tham gia vào cuộc chơi. Chắc chắn rằng việc quyết định khi nào một công nghệ chín muồi cho phát triển kinh doanh không mấy khác biệt so với việc một nhà đầu tư mạo hiểm quyết định thời điểm một công nghệ chín muồi để đầu tư. Các nhà đầu tư mạo hiểm có hàng tá lý thuyết về việc khi nào thì một công nghệ thật sự chín muồi để đầu tư, vậy tại sao tôi lại chọn một chỉ số này mà không phải là những chỉ số khác? Đơn giản thôi. Việc tạo ra một giao diện người dùng đơn giản và tao nhã mang lại cho các doanh nhân khả năng khai thác công cụ mới này để giải quyết vấn đề, bắt đầu kinh doanh, và quan trọng nhất là thử nghiệm. Hãy nghĩ đến sự bùng nổ của các ứng dụng sau khi Apple sáng tạo ra kho ứng dụng. Khi các doanh nhân mới tiếp tục cải tiến giao

diện mới này, họ cũng đồng thời tạo cơ hội cho những doanh nhân mới khác – nghĩa là một vòng phản hồi tích cực của việc gia tăng phát triển giao diện sáng tạo. Đó là một chu kỳ tốt đẹp được lặp lại nhiều lần.

Thú vị hơn nữa, chính các giao diện tao nhã, mạnh mẽ này bắt đầu xuất hiện ở nửa tá những công nghệ đột phá – nghĩa là thật sự có gần chục những cơ hội tầm cỡ Internet sẵn có cho những doanh nhân hiểu biết.

Công nghệ in 3-D: Nguồn gốc và sức mạnh của sản xuất bồi đắp

Có một cơ hội dựa vào công nghệ in 3-D, một công nghệ đang trỗi dậy sau giai đoạn 30 năm phát triển ẩn mình và bắt đầu gây ra sự phá vỡ xáo trộn cho một phần của ngành công nghiệp sản xuất toàn cầu trị giá 10 nghìn tỷ đô-la. Trong phần còn lại của chương này, chúng ta sẽ khám phá quá khứ, hiện tại và tương lai của công nghệ in 3-D, sau đó làm quen với một vài doanh nghiệp tiên phong trong lĩnh vực này. Mục đích là để bạn làm quen với công nghệ này đồng thời áp dụng nó vào chuỗi 6D, khám phá xem làm cách nào mà những doanh nhân thành công đã đọc đúng chu kỳ hype và định vị bản thân để có thể tận dụng hết lợi thế cơ hội đột phá của công nghệ này.

Để đạt được mục tiêu này, chúng ta cần phải bắt đầu từ đầu. Nào hãy cùng lên cỗ máy thời gian và quay về 2,6 triệu năm về trước, đến địa điểm là phía Nam Ethiopia ngày nay, nơi tổ tiên của chúng ta nhặt hai hòn đá và mài vào nhau cho đến khi có được một mảnh đá sắc bén. Eureka! (Tìm thấy rồi!)

Mài đá chính là khởi nguồn của việc sử dụng công cụ, nhưng nó đồng thời cũng là khởi nguồn của sản xuất cắt gọt – quy trình tạo ra một vật phẩm từ một khối vật liệu lớn (ví dụ như một hòn đá phẳng lớn) được cắt gọt cho đến khi tất cả những gì còn lại là một đống mảnh vụn và vật phẩm mong muốn (ví dụ như một mảnh sắc bén). Và cho đến gần đây, sản xuất cắt gọt vẫn là quy trình chủ yếu để tạo ra vật phẩm.

Charles Hull đã làm thay đổi cuộc chơi này. Vào đầu những năm 80, Hull muốn giúp ngành công nghiệp xe hơi ốm yếu của Detroil rút ngắn thời gian đưa ra thị trường và giành lại lợi thế cạnh tranh. Khi đó, ông đang làm việc cho một công ty nhỏ ở Nam California chuyên phát triển ứng dụng cho các bức xạ cực tím, bao

gồm việc gia cố (làm cứng) lớp phủ UV và mực, nên Hull nhận ra rằng phương pháp gia cố này mở ra cánh cửa cho một quy trình sản xuất hoàn toàn mới.

Thay vì phải tạo ra những bộ phận và vật phẩm nhựa mới thông qua phương pháp cắt gọt, nếu ông có thể tìm ra cách in những lớp nhựa UV cứng chồng lên nhau (và dính chúng với nhau), thì ông có thể tạo ra các bộ phận ô tô mới thông qua việc đắp lớp – một phương thức sản xuất bồi đắp mà những vật phẩm được tạo ra từ từ từng lớp một. Đây chính là sự ra đời của công nghệ in 3-D.

Để hiểu rõ hơn về cách thức hoạt động của nó, hãy hình dung đến chiếc máy in phun. Máy in 2-D làm công việc chuyển đổi những hướng dẫn kỹ thuật số (từ máy tính của bạn) thành một "vật thể" (chính là in chữ lên một trang giấy) bằng việc in theo trục hai chiều (x và y). Chiếc máy in 3-D cũng làm điều tương tự nhưng nó có thêm một chiều thẳng đứng nữa (trục z) – vậy là tạo ra vật thể ở cả ba chiều.

Hull chế tạo chiếc máy in 3-D đầu tiên vào năm 1984, sau đó ông thành lập 3D Systems ở Valencia, California, để phát triển và thương mại hóa công nghệ này. Không may là điều này không hề dễ dàng. Hơn 20 năm sau đó, công nghệ này phát triển ì ạch (giai đoạn đánh lừa), cực kỳ đắt đỏ và nặng nề với giao diện người dùng phức tạp. Cả ba yếu tố đã ngăn cản công nghệ này được ứng dụng rộng rãi. Vào đầu những năm 2000, mặc dù có lợi thế là người tiên phong, 3D Systems đã bước đến bờ vực phá sản. "Công ty trở nên hỗn loạn," Avi Reichental nói. "Họ không nhìn thấy thực tế rằng công nghệ của họ đã phát triển nhanh theo cấp số nhân. Họ đã quên làm thế nào để đổi mới."

Và Reichental hẳn đã biết điều đó vì ông là người được đưa vào để cứu công ty.

Có vẻ Reichental là lựa chọn kỳ quặc cho công việc này. Ông đã dành 23 năm làm việc cho tập đoàn Sealed Air, nhà sản xuất tấm xốp khí Bubble Wrap, Reichental không biết gì nhiều về sản xuất bồi đắp. Nhưng điều ông biết chính là sự đổi mới sáng tạo. "Sealed Air không phải là công ty kinh doanh hàng hóa đóng gói cơ bản," Reichental nói, "nó giống một công ty khởi nghiệp ở Thung lũng Silicon hơn: luôn luôn hướng về kinh doanh, khai phá những cơ hội mới, liên tục thâm nhập và mở ra thị trường mới."

Kết quả là, Reichental đã làm hàng tá những công việc khác nhau trong suốt nhiệm kỳ của ông ở Sealed Air, và sau đó ông trở thành

một nhân viên quan trọng trong công ty. Ông đã giúp doanh nghiệp từ 400 nhân viên, trị giá 100 triệu đô-la (thời điểm ông gia nhập công ty) phát triển thành một huyền thoại 18.000 nhân viên và được định giá 5 tỷ đô-la (khi ông rời đi). Một trong những vị trí mà ông từng đảm nhiệm ở bộ phận sản xuất, nơi lần đầu tiên ông được giới thiệu về công nghệ in 3-D như một cách để tăng tốc quy trình tạo mẫu. Nghĩa là khi lần đầu tiên nhận được cuộc gọi về công việc ở 3D Systems, Reichental chỉ có vừa đủ thông tin để thực hiện nhiệm vụ của mình. Những điều khám phá ra đã khiến ông thực sự bất ngờ.

"Chắc chắn rằng", ông nói, "3D Systems đã ở bên bờ vực phá sản" – nó vẫn đang mắc kẹt trong giai đoạn đánh lừa "nhưng tôi đã áp dụng định luật Moore vào tất cả các chiều khác nhau liên quan đến công nghệ này và thấy rằng chúng sắp sửa bùng nổ. Bằng việc dõi theo đường cong tăng trưởng theo cấp số nhân, tôi nhận ra rằng công nghệ này chuẩn bị chuyển hóa cách thức chúng ta tạo ra vật thể, tạo ra cái gì và tạo ra ở đâu. Khi bạn tạo ra sự bồi đắp, thì sự đa dạng sẽ đến hoàn toàn miễn phí. Điều này có nghĩa rằng bạn không bị ràng buộc bởi bất kỳ giới hạn sản xuất truyền thống nào. Bạn đi thẳng từ một tập tin trên máy tính đến một thành phẩm, và có thể tạo ra hàng triệu vật phẩm mà không cần trang bị lại công cụ hoặc nhập lại kho. Nó địa phương hóa việc sản xuất ở mọi quy mô. Tôi nhận ra rằng công nghệ in 3-D là một sự kết nối phổ biến giữa thực và ảo; nó là một công nghệ có tiềm năng chạm đến mọi thứ trong cuộc sống của chúng ta."

Reichental nhận công việc. Lúc đó 3D Systems không có nhiều sản phẩm. Họ tạo ra sáu loại máy in khác nhau, thiết bị mạnh nhất của họ có hai động cơ in và chỉ có thể in bốn loại vật liệu. Tệ hơn nữa, 3D Systems không sản xuất ra bất kỳ loại vật liệu nào trong số đó, và chỉ những loại vật liệu nhất định mới tương thích với những loại máy nhất định.

Yêu cầu đầu tiên của Reichental dành cho bộ phận kinh doanh là mở rộng và tích hợp. "Tôi muốn nhiều máy in hơn, nhiều loại vật liệu để in hơn và tôi muốn máy in của chúng ta có thể tương thích với nhiều loại vật liệu để bạn không cần phải là một siêu chuyên gia mới biết được cách sử dụng máy. Sự đơn giản rất quan trọng đối với tôi. Tôi muốn mọi người dành sự sáng tạo vào việc nghĩ ra những thiết kế mới chứ không phải nghĩ về cách để vận hành máy."

Đồng thời, Reichental cũng liên tục làm phiền Charles Hull. "Hull vẫn làm việc cho công ty. [Hull đã nghỉ hưu, nhưng được mời lại

làm giám đốc điều hành tạm thời trước khi Reichental nhận việc, và ông đã ở lại trong vai trò là cố vấn.] Văn phòng của ông nằm ngay cạnh máy pha cà phê. Một buổi sáng nọ, tôi đến và nói: 'Những chiếc máy in của chúng ta tốn đến hàng trăm nghìn đô-la, và ông cần phải thông minh như những phi hành gia thì mới điều khiển được chúng. Vậy tại sao chúng ta không làm ra những phiên bản máy tính để bàn chỉ việc bấm nút giá rẻ?'

Ông ấy đã không đối xử với tôi như với một kẻ điên dù cho những lời tôi nói có vẻ điên rồ. Ngày tiếp theo tôi lại đến và hỏi câu tương tự. Tôi đã làm vậy mỗi ngày trong suốt sáu tuần. Cuối cùng, vào một buổi sáng, ông ấy đã mang theo cà phê và gõ cửa phòng tôi để nói về việc đó. Với vẻ rạng rỡ, ông nói: 'Tôi nghĩ là tôi biết làm thế nào rồi.'"

Và họ đã cùng nhau làm được điều đó. Ngày nay, 3D Systems là một công ty lớn mạnh có trị giá 8 tỷ đô-la với hơn 40 loại máy in khác nhau, chiếc máy lớn nhất có khả năng in được một bảng điều khiển của Toyota Camry nguyên khối. Chiếc máy đơn giản nhất với tên Cube, có giá hiện hành là 1.299 đô-la (theo kế hoạch, giá này sẽ giảm xuống dưới 500 đô-la trong một vài năm tới). Tất cả những chiếc máy in này có thể in với hàng trăm loại vật liệu khác nhau, từ nylon, nhựa, cao su cho đến các vật liệu sinh học (tế bào), sáp, và thậm chí là các kim loại cứng.

Tuy nhiên, như đã chỉ ra ở phần trước, một công nghệ đột phá sẽ không thật sự tạo nên sự xáo trộn, phá vỡ cho đến khi một giao diện mạnh mẽ, thân thiện với người dùng xuất hiện (như trường hợp Mosaic). Vì vậy, 3D Systems đã mở rộng sang phần mềm, với mục tiêu làm cho giao diện của họ đủ đơn giản cho trẻ em sử dụng. Họ đã thành công. "Nếu bạn có thể điều khiển và click chuột," Reichental nói, "thì giờ đây bạn cũng có thể thiết kế những vật phẩm cho máy in 3-D. Tôi gọi nó là mô hình sách tô màu. Trước đây chúng tôi đã có mô hình tranh sơn dầu. Nếu bạn muốn trở thành một nghệ sĩ xuất sắc, bạn phải có nhiều năm kinh nghiệm vẽ tranh trên nền vải trắng. Ngày nay, với sách tô màu của chúng tôi, nếu bạn muốn siêu sáng tạo, tất cả những gì bạn cần biết là cách tô màu giữa các dòng."

Điều khiến cho sự phát triển này quan trọng hơn nhiều chính là 3D Systems không phải là công ty duy nhất thiết kế ra những giao diện mới. Sự thực nghiệm đã bắt đầu, kéo theo vô vàn những người chơi khác. Như một kết quả tất yếu, lĩnh vực này ở vào giai đoạn giống với tình trạng của trình duyệt web khi Marc Andreessen giới thiệu Mosaic – tiền đề trọn vẹn cho sự bùng nổ

theo cấp số nhân.

Tác động của sự phá vỡ

Ngay cả bây giờ, khi đang ở giai đoạn đầu của sự bùng nổ, tác động của công nghệ in 3-D đến thế giới của chúng ta là khá đáng kể. Việc in những sản phẩm tiêu dùng cơ bản – chén, đĩa, vỏ bọc điện thoại, đồ mở nắp chai, đồ trang sức và ví (làm từ lưới) – đã dịch chuyển từ sở thích sang một ngành công nghiệp non trẻ. Ngày nay, hàng chục trang web bán hàng hóa cung cấp bởi máy in 3-D, và các nhà bán lẻ cũng đang bắt đầu tham gia vào thị trường này. Mark Cotteleer, Giám đốc Nghiên cứu tại Công ty Tư vấn Deloitte, giải thích: "Nghiên cứu của chúng tôi chỉ ra hai sự thật quan trọng. Đầu tiên, điểm hòa vốn cho một số vật phẩm, cụ thể là những vật phẩm nhỏ làm từ nhựa, có thể đã vượt mốc trăm nghìn đơn vị

khiến cho nhiều loại mặt hàng tiêu dùng trở nên khả thi. Thứ hai, có bằng chứng rõ ràng rằng với những hộ gia đình cá nhân, một thiết bị sản xuất bồi đắp ở cấp độ tiêu dùng có thể tạo ra đủ sản phẩm để gia đình sử dụng, do đó, đây chính là một món đầu tư tài chính hấp dẫn đối với một số hộ gia đình ở Mỹ."

Ở quy mô lớn hơn, công nghệ in 3-D đang dần hiện diện trong ngành vận tải. Ngày nay, hầu hết xe hơi sản xuất tại Mỹ, châu Âu và Nhật Bản đều có sử dụng những bộ phận được chế tạo từ công nghệ in 3-D. Vào tháng Chín năm 2014, tại buổi trưng bày công nghệ sản xuất quốc tế tại Chicago, CEO của Local Motors là Jay Rogers (chúng ta sẽ gặp lại ông ấy sau) và nhóm của ông đã dùng công nghệ 3-D để in nguyên một chiếc xe hơi tại chỗ vào ngày hôm đó.

Rogers mô tả việc sản xuất kỹ thuật số như một cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ ba. "Cuộc cách mạng đầu tiên là động cơ hơi nước. Henry Ford đưa chúng ta đến cuộc cách mạng thứ hai, sản xuất hàng loạt, khi bạn có thể sản xuất với giá rẻ miễn là bạn tạo ra hàng triệu món như vậy. Cuộc cách mạng thứ ba đến từ sự dân chủ hóa ngành sản xuất, khi một thiết kế xe hơi mới không cần phải có một nhà máy để sản xuất."

Cuộc cách mạng thứ ba này đồng thời cũng tác động lên ngành công nghiệp không gian vũ trụ. SpaceX gần đây đã thông báo rằng họ sẽ in 3-D nhiều động cơ tên lửa sử dụng trong tàu phóng Falcon 9, Boeing gần đây in 3-D hơn 200 bộ phận cho mười mẫu

máy bay khác nhau. Và công ty của tôi, Planetary Resources (chúng ta sẽ nói về Planetary sau), đang in 3-D nhiều tàu vũ trụ sẽ đi thăm dò những tiểu hành tinh gần Trái đất. Tác động về mặt tài chính của công nghệ in 3-D trong ngành giao thông vận tải là không hề phóng đại. Thế hệ động cơ máy bay LEAP tiếp theo của CFM International (dự kiến ra mắt vào năm 2016) sử dụng công nghệ in 3-D để sản xuất một loại vòi phun nhiên liệu hoàn toàn mới – không thể sản xuất bằng quy trình gia công thông thường – giúp giảm nhiên liệu sử dụng đến 15%, một con số mà nếu tính theo vòng đời của một chiếc máy bay, sẽ tương đương với việc tiết kiệm được hàng trăm tỷ đô-la trong tương lai.

Thiết bị y tế thậm chí còn chịu tác động hơn thế. Công nghệ in 3-D cho phép tạo ra sản phẩm hoàn toàn phù hợp với hình dáng cơ thể của từng cá nhân, nên máy in 3-D ngày nay đang được sử dụng để tạo ra những công cụ phẫu thuật, cấy ghép xương, chân tay giả, thiết bị chỉnh hình răng cũng được tùy chỉnh theo từng cá nhân. Những điều này giúp mang lại kết quả tốt hơn một cách đáng kể cho bệnh nhân, và nó đang diễn ra nhanh như thế nào cũng là vấn đề đáng để đề cập.

Vào năm 2010, trong cuốn *Abundance*, chúng tôi đã nói về thành quả tạo ra bởi thiên tài Scott Summit, một nhà thiết kế sản phẩm thương mại, đã sử dụng máy in 3-D để tạo ra chân tay giả và niềng răng mặt trong phù hợp với từng khách hàng. Những thiết bị y tế được in 3-D đó chỉ dùng cho một cá nhân riêng lẻ. Chỉ ba năm sau, Summit gia nhập 3D Systems, và ông đã giúp ngành sản xuất y tế thay da đổi thịt. Bằng chứng là, hiện nay công ty đã cung cấp cơ sở hạ tầng sản xuất cho thiết bị trợ thính trên toàn thế giới, và hơn 95% thiết bị này được in 3-D hoàn toàn.

Một ví dụ khác về công nghệ in 3-D liên quan đến y tế với quy mô lớn có thể tìm thấy trong các nhà máy tự động hoàn toàn của Align Technology, nhà sản xuất Invisalign – dụng cụ niềng răng bằng nhựa trong thay thế cho niềng kim loại. Nhà máy này in 3-D 65.000 khay niềng khác nhau mỗi ngày. “Chỉ trong năm ngoái,” Reichental nói, “họ đã in 17 triệu cặp khay niềng được thiết kế riêng biệt trong một nhà máy mà tương lai không vượt quá quy mô của một giảng đường đại học lớn.”

Tất nhiên, tác động tạo ra bởi công nghệ in 3-D sẽ còn phát triển xa hơn nữa chứ không chỉ dừng lại ở hàng tiêu dùng, vận tải và thiết bị y tế. Mọi khía cạnh của lĩnh vực sản xuất trị giá 10 nghìn tỷ đô-la có khả năng được chuyển hóa. Đó chính là cơ hội trị giá 10 nghìn tỷ đô-la. Vậy làm thế nào để những doanh nghiệp đột phá

với kiến thức hạn hẹp về nền tảng này sử dụng nó để phá vỡ các ngành công nghiệp và giải quyết những vấn đề táo bạo? Hãy gặp một vài nhà cải cách để tìm ra câu trả lời.

Made in Space

Lần đầu tiên tôi gặp Aaron Kemmer, Michael Chen và Jason Dunn, bộ ba nhà cải cách với tư duy táo bạo là vào mùa hè năm 2010 tại Chương trình nghiên cứu Sau đại học của Đại học Singularity. Niềm đam mê không gian vũ trụ đã đưa họ đến với nhau. "Đó là lý do tại sao chúng tôi đến SU," Kemmer giải thích. "Chúng tôi đều là những doanh nhân săn tìm những ý tưởng lớn. Chúng tôi muốn thành lập một công ty có thể giúp mở rộng biên giới không gian. Chúng tôi chắc chắn không nghĩ rằng con đường để tiến về phía trước chính là công nghệ in 3-D."

Chính tiến sĩ Dan Barry, giáo sư ngành rô-bốt học của SU, đồng thời là phi hành gia từng ba lần bay vào vũ trụ đã chỉ ra cho họ hướng đi. "Chúng tôi biết rất ít về công nghệ in 3-D," Chen nói, "chỉ Jason có chút hiểu biết về không gian vũ trụ và từng trải nghiệm với nó một chút thời đại học. Nhưng khi chúng tôi phân tích – chỉ là tìm hiểu tất cả các công nghệ đột phá và cố đưa ra ý tưởng – Dan Barry cứ lảng vảng xung quanh và kể rằng ông đã đến Trạm Vũ trụ Quốc tế (ISS), và sự có mặt của một chiếc máy in 3-D ở ISS hẳn sẽ rất có ích."

Cuối cùng, họ quyết định tìm hiểu xem nó có ích *như thế nào.*

"Đó là vấn đề về chuỗi cung ứng," Dunn giải thích. "ISS đang ở tận cùng của chuỗi cung ứng đắt đỏ, phức tạp và dài dòng nhất hiện tại. Chi phí phóng vào vũ trụ khoảng 22.000 đô-la cho mỗi kilogam. Và bất kỳ vật nào đưa vào vũ trụ cũng phải có đủ độ bền để tồn tại được trong 8 phút chịu lực hấp dẫn lớn để thoát khỏi giếng trọng lực của Trái đất – nghĩa là sẽ phải tạo ra những vật thể nặng hơn. Nhưng việc tăng thêm trọng lượng phải chịu hai tác động: Không chỉ là mỗi kilogam tăng thêm đều tốn thêm tiền, mà còn cần thêm nhiên liệu để có thể bay ra khỏi Trái đất, nghĩa là lại tốn thêm nhiều tiền hơn."

Thêm vào đó, khi lên đến trạm, việc tái cung ứng những bộ phận bị hỏng có thể mất đến hàng tháng trời. Đây là lý do tại sao có hơn một tỷ bộ phận dự phòng (nghĩa là phải trả tiền cho chúng nhưng không nhất thiết sử dụng đến) nằm ở ISS. Và sau khi tiến hành nghiên cứu nhiều hơn, Kemmer, Dunn và Chen nhận thấy rằng

30% những bộ phận này làm bằng nhựa – nghĩa là chúng có thể được in với công nghệ in 3-D sẵn có.

Đây chính là sự ra đời của Made in Space, công ty đầu tiên về in 3-D bên ngoài thế giới của chúng ta, và là một ví dụ tuyệt vời của tinh thần khởi nghiệp đột phá. Toàn bộ mô hình kinh doanh của họ dựa trên đường cong tăng trưởng theo cấp số nhân. Đề nghị chào hàng đầu tiên của họ cho ISS vào mùa thu năm 2014 rất đơn giản: một chiếc máy in 3-D để in những bộ phận bằng nhựa.

Bản thân việc này đã mang lại một cuộc cách mạng sản xuất. "Những chiếc máy in 3-D đầu tiên trên ISS sẽ tạo ra những vật phẩm không thể chế tạo được ở Trái đất," Kemmer nói. "Hãy hình dung, ví dụ, tạo ra một cấu trúc không thể chịu được sức nặng của chính nó."

Tiếp tục theo đường cong tăng trưởng cấp số nhân, phiên bản kế tiếp của Made in Space là chiếc máy in 3-D với vật liệu tiên tiến và đa vật liệu – nghĩa là trong khoảng năm năm tới, 60% bộ phận sử dụng trên ISS đều có thể in được. Và ngay sau phiên bản này là một thứ làm thay đổi cục diện cuộc chơi thật sự: một chiếc máy in 3-D có thể in được các thiết bị điện tử.

Hãy xem xét xu hướng mới nhất trong công nghệ vệ tinh: CubeSats. Đó là những vệ tinh nhỏ bé chỉ nặng 1kg trong hình hài một khối lập phương 10cm. Chúng quá đơn giản đến mức bất kỳ ai cũng có thể chế tạo (hướng dẫn miễn phí có trên mạng), nhưng chúng có thể sở hữu quyền lực tiềm ẩn khi kết nối lại với nhau, thường thay thế cho những vệ tinh lớn hơn nhiều. Giá thành tạo ra CubeSats khá rẻ (khoảng từ 5.000-8.000 đô-la). Còn việc phóng chúng thì thật sự đắt đỏ (vẫn tốn hàng chục nghìn đô-la). Nhưng đó là câu chuyện của ngày hôm nay. Nếu chúng ta đợi thêm một vài năm nữa, Made in Space có thể giải quyết vấn đề này một cách tiết kiệm.

"Hóa ra," Dunn nói, "ISS là một nền tảng hoàn hảo cho việc phóng vệ tinh quỹ đạo Trái đất tầm thấp. Những chiếc máy in của chúng tôi đã có thể in phần lập phương của một CubeSats, và chúng tôi cũng đã in thiết bị điện tử trong phòng thí nghiệm của mình. Thật khó khẳng định chắc chắn, nhưng khoảng năm 2025, chúng tôi có thể in thiết bị điện tử cho ISS. Nghĩa là chúng tôi có thể gửi email phần cứng lên vũ trụ miễn phí, thay vì phải trả tiền để phóng chúng lên đó."

Dĩ nhiên, giấc mơ lớn chính là việc có thể tạo ra những chiếc máy

in 3-D có khả năng in toàn bộ trạm không gian ngoài vũ trụ và, thậm chí tuyệt vời hơn nữa, làm việc đó bằng những vật liệu khai thác từ vũ trụ. Một khi điều này trở thành hiện thực, việc tạo ra một môi trường sống hợp pháp bên ngoài Trái đất (ví dụ như sống trong vũ trụ) sẽ trở nên khả thi.

"Hãy tưởng tượng việc có thể xâm chiếm một hành tinh xa xôi bằng cách mang một chiếc máy in 3-D và một số thiết bị khai thác đến đó," Mike Chen nói. "Điều này nghe có vẻ giống như khoa học viễn tưởng, nhưng những bước đầu tiên giúp biến nó thành sự thật đang diễn ra trong phòng thí nghiệm của chúng tôi ngay lúc này và trên ISS."

Tất cả những điều này có ý nghĩa gì? Nó có nghĩa là trong khi Made in Space bắt đầu phá vỡ ngành công nghiệp phụ tùng trị giá tỷ đô, đồ thị đường cong hàm số mũ đã làm nền tảng cho mô hình kinh doanh của họ, dẫn dắt họ đến lợi thế người tiên phong trong ngành công nghiệp hàng nghìn tỷ đô-la, đó là tạo dựng sự sống bên ngoài Trái đất.

Câu chuyện đồ chơi

Có lẽ bạn đang nghĩ Made in Space chỉ là một trường hợp ngoại lệ chứ không phải là quy luật. Sau tất cả, Kemmer, Dunn và Chen có thể không biết nhiều về công nghệ in 3-D, nhưng họ là những sinh viên của Đại học Singularity, ngôi trường cho phép họ tiếp cận với công nghệ này (ở trường có những chiếc máy in 3-D) và tiếp xúc với tất cả những ý tưởng đột phá. Nhưng trường hợp của Alice Taylor thì không phải như vậy. Một nhà thiết kế người Anh không hề có những lợi thế kể trên đã có thể tạo ra những bước tiến đáng kể trong việc phá vỡ một phân khúc thị trường búp bê trị giá 3,5 tỷ đô trong ngành công nghiệp đồ chơi 34 tỷ đô-la.

Taylor làm việc trong ngành truyền thông kỹ thuật số, đầu tiên là thiết kế website, sau đó là mảng kỹ thuật số cho BBC, và cuối cùng là biên tập viên về giáo dục cho kênh Channel 4 ở London, nơi mà công việc chính của cô là tạo ra những trò chơi điện tử mang tính giáo dục đạt giải thưởng. Mối quan tâm về trò chơi đã đưa cô đến với đam mê làm đồ chơi, từ đó dẫn dắt cô đến với ngành công nghiệp búp bê – một ngành kinh doanh truyền thống khác đang trên đà bị phá vỡ.

Trong hơn 30 năm qua, ngành kinh doanh đồ chơi đã được chuyển hóa. Một doanh nghiệp trong nước với các nghệ nhân địa

phương đã biến thành một nhóm công ty lớn sử dụng các xưởng sản xuất hàng loạt ở nước ngoài.

Để cạnh tranh, búp bê cần phải được làm với số lượng lớn, việc sử dụng quy trình ép phun đòi hỏi phải có một khuôn cho mỗi bộ phận của búp bê. Vì để làm mỗi chiếc khuôn này có thể mất đến hàng chục nghìn đô-la nên chi phí ban đầu cho một con búp bê có thể tốn của bạn hàng trăm nghìn đô-la.

Nhưng cũng có thể không cần phải vậy.

Taylor kết hôn với một nhà văn chuyên viết về khoa học viễn tưởng Cory Doctorow, anh có biết chút ít về công nghệ in 3-D. (Doctorow, với một lời tiên tri u ám, đã viết cuốn sách Maker (tạm dịch: *Nhà sáng chế*) năm 2009, về việc những chiếc máy in 3-D được bọn tội phạm và khủng bố dùng để chế tạo AK-47s.) Cô quyết định xem liệu công nghệ in 3-D có thể đưa ra một giải pháp thay thế cho công nghệ chế tạo búp bê truyền thống đắt đỏ và phải sản xuất hàng loạt hay không. Về bản chất, Taylor muốn biết liệu cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ ba của Roger có thể áp dụng cho đồ chơi giống như xe hơi và tên lửa hay không.

"Vấn đề là," Taylor giải thích, "tôi không biết chút gì về công nghệ in 3-D. Vì vậy, tôi đã vào diễn đàn của trang Shapeways.com (một thị trường công nghệ in 3-D) và tìm thấy một người đăng tin: 'Tôi có thể làm mô hình 3-D sử dụng cho công nghệ in 3-D. Hãy thuê tôi.' Nên tôi đã thuê anh ta." Taylor gửi email bản phác họa búp bê và nhận lại một mô hình 3-D, sau đó cô in một con búp bê thật sự từ tập tin đó. "Nó cao 18cm, không có mắt, không có tóc và tốn của tôi 220 bảng Anh, nhưng nó hiện hữu thực sự. Đó là một phép màu, rằng tôi vừa tạo ra một con búp bê. Tôi chưa từng làm một con búp bê nào trong đời. Tôi có cảm giác kinh ngạc và tràn đầy tiềm năng giống như những ngày đầu biết đến Internet. Vì vậy, tôi về nhà và bỏ việc, rồi thành lập MakieLabs – một công ty cho phép mọi người tùy chỉnh thiết kế và in búp bê."

Ngày nay, MakieLabs được hỗ trợ hoàn toàn bởi những chiếc máy in 3-D. "Trong văn phòng chúng tôi có ba máy in MakerBot nhỏ để in vật phẩm mẫu," Taylor giải thích. "Một khi thiết kế hoàn tất, chúng tôi sẽ in sản phẩm cuối cùng sử dụng những chiếc máy in 3D Systems lớn dựa vào điện toán đám mây. Chúng tôi tránh được những khoản chi phí khổng lồ đầu tư vào công cụ và, bằng việc sử dụng công nghệ in đám mây theo nhu cầu, chúng tôi không cần phải tự mua những chiếc máy in 3-D cỡ lớn. Tất cả việc đóng gói, vận chuyển hàng và tiếp thị của chúng tôi bây giờ đều có thể được

ảo hóa. Chúng tôi không phải chịu chi phí kho bãi, không cần phải di chuyển qua lại đến các nước phương Đông. Chúng tôi thậm chí còn không cần in bao bì số lượng lớn. Chúng tôi chỉ in khi nào cần tới."

Taylor cũng nhận thấy rằng búp bê chỉ mới là sự khởi đầu. "Bất kỳ ngành công nghiệp nào mà sản phẩm đầu ra có thể tùy chỉnh được thì đều có thể bị ảnh hưởng," cô nói. "Một con búp bê là một hình dạng 3-D. Một con khủng long, một rô-bốt và một chiếc xe hơi cũng vậy. Chúng ta đang tiến đến một thế giới sản xuất một điểm đến (one-stop). Chúng ta có thể có những công cụ này tại nhà và văn phòng, hoặc thuê chúng thông qua điện toán đám mây. Chúng ta đang đón đầu một thời đại đầy sáng tạo – một thời đại tuyệt vời dành cho những doanh nhân đột phá."

3

Năm công nghệ thay đổi thế giới

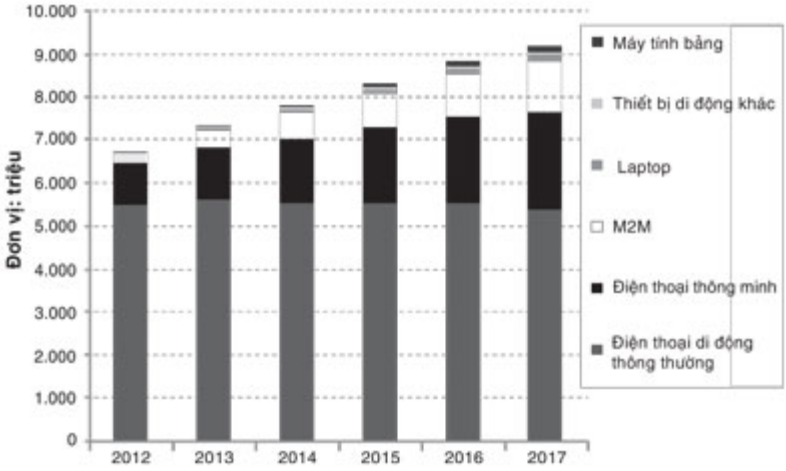
Toàn cảnh tăng trưởng theo cấp số nhân

Trong chương vừa rồi, chúng ta đã tìm hiểu về sự tăng trưởng theo cấp số nhân và cơ hội kinh doanh thông qua sản xuất bồi đắp. Tuy nhiên công nghệ in 3-D chỉ là một trong nhiều những công nghệ đột phá mạnh mẽ đang dịch chuyển từ giai đoạn đánh lừa sang giai đoạn phá vỡ. Trong chương này, chúng ta sẽ có cái nhìn tổng quan về năm công nghệ nữa cũng đang chín muồi, phù hợp cho việc khai phá cơ hội kinh doanh: mạng lưới và cảm biến, điện toán vô hạn, trí tuệ nhân tạo, rô-bốt và sinh học tổng hợp. Mục tiêu của chúng ta là tập trung vào các nội dung căn bản: hiện nay công nghệ này đang ở giai đoạn nào, nó sẽ ở đâu trong vài năm tới, và đâu là những cơ hội ẩn giấu; những lĩnh vực nào hiện nay chưa được phát hiện nhưng sẵn sàng cho sự bùng nổ trong 3-5 năm tới.

Mạng lưới và cảm biến

Một mạng lưới là bất kỳ sự kết nối nào giữa tín hiệu và thông tin – não bộ con người và Internet chính là hai ví dụ nổi bật nhất. Một cảm biến là một thiết bị phát hiện thông tin – nhiệt độ, độ rung, bức xạ,… – và khi kết nối với mạng, nó cũng có thể truyền thông tin đó. Hiện nay, hai lĩnh vực này đều đang bùng nổ.

Sự kết nối và thiết bị di động toàn cầu



Nguồn: https://www.mauldineconomics.com/bulls-eye/

Có hơn bảy tỷ chiếc điện thoại thông minh và máy tính bảng đang hiện hữu. Mỗi thiết bị này là một sự kết hợp của nhiều cảm biến – màn hình cảm ứng nhạy áp suất, microphone, gia tốc, từ kế, con quay, máy ảnh – đang gia tăng về số lượng trong mỗi thế hệ công nghệ mới. Hãy xem xét sức chứa màn hình cảm ứng – như trong iPad và iPhone. Năm 2012, tổng diện tích mà những cảm biến này che phủ được là 12 triệu m^2 – đủ để phủ đầy 2.000 sân bóng đá. Đến năm 2015, con số đó đã tăng vọt lên 35,9 triệu m^2, đủ để che phủ một nửa Manhattan.

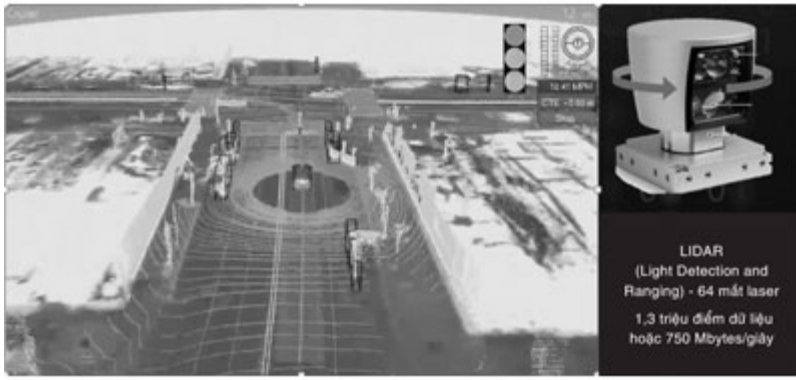
Và nó không chỉ là những thiết bị liên lạc. Một khuôn mẫu tương tự đang diễn ra ở mọi nơi, trong tất cả mọi khía cạnh, chuyển hóa thế giới từ thụ động và ngốc nghếch sang chủ động và thông minh. Hãy xem xét lĩnh vực vận tải. Ngày nay, những cảm biến trong xe giúp định vị đường, giúp chúng ta tránh kẹt xe và tìm chỗ trống trong bãi đỗ xe. Máy bay thương mại cũng có chứa các cảm biến kết hợp này. General Electric – nhà sản xuất và cho thuê động cơ phản lực cho tất cả các hãng hàng không lớn ngày nay đã cài đặt lên đến 250 cảm biến trên mỗi 5.000 động cơ cho thuê, cho phép theo dõi tình trạng của chúng trong thời gian thực, kể cả khi đang bay. Và nếu có chỉ số nào vượt mức quy định, GE có thể tham gia sửa chữa ngay lập tức.

Những cảm biến liên quan đến an ninh cũng đang trong giai đoạn bùng nổ. Các camera giám sát ghi hình toàn diện ngày nay được kết nối với nguồn dữ liệu gồm 120 triệu định dạng gương mặt, cung cấp cho bộ phận thực thi pháp luật khả năng tìm kiếm chưa từng có. Nhưng ngoài việc tìm kiếm rắc rối, các cảm biến cũng có

thể lắng nghe. Lấy ShotSpotter làm ví dụ, một công nghệ phát hiện tiếng súng tập hợp dữ liệu từ mạng lưới các cảm biến âm thanh cài đặt khắp thành phố, lọc dữ liệu thông qua một thuật toán tách âm tiếng súng, định vị vị trí trong phạm vi 3m, sau đó báo cáo trực tiếp cho cảnh sát. Hệ thống này thường chính xác và đáng tin cậy hơn thông tin thu thập được từ những người gọi cho 911.

Vận tải và an ninh là những lĩnh vực chủ yếu bị thống trị bởi các công ty lớn nhưng điều này không có nghĩa là các nhà khởi nghiệp không tận dụng được cùng xu hướng đột phá này. Như một bài viết năm 2012 trên tờ Wired đã chỉ ra: "Các hacker [đã bắt đầu] sử dụng những cảm biến ngày càng rẻ tiền và các phần cứng mã nguồn mở – như điều khiển Arduino – để tăng thêm sự thông minh cho các công cụ thông thường." Ngày nay, có những công cụ giúp cây trồng của bạn báo khi nào chúng cần được tưới nước, vòng đeo cổ kết nối Wi-Fi giúp nông dân biết khi nào những con bò của họ đang bị nóng, và cả cốc bia có thể cho bạn biết mức độ say xỉn của bạn trong lễ hội Oktoberfest. Như lời hacker Arduino Charalampos Doukas nói, khi giá thành của cảm biến ngày càng giảm, "giới hạn duy nhất chính là trí tưởng tượng của bạn".

Để nhìn điều này từ một góc độ rộng hơn, hãy nghĩ đến việc chúng ta đang sống trong một thế giới mà xe tự lái của Google có thể di chuyển trên đường phố một cách an toàn nhờ vào cảm biến ở trên nóc xe có tên lidar – một thiết bị cảm biến laser sử dụng 64 mắt laser an toàn để quét trọn 360 độ xung quanh, đồng thời tạo ra 750 megabytes dữ liệu hình ảnh mỗi giây để dẫn đường. Sớm thôi, chúng ta sẽ sống cùng hai triệu chiếc xe Google tự lái trên đường (không phải là nhiều, vì con số này ít hơn 1% số lượng xe hiện đăng ký tại Mỹ), chúng sẽ ghi lại gần như mọi thứ chúng gặp phải, từ đó cho chúng ta kiến thức gần như hoàn hảo về quang cảnh mà chúng quan sát được. Việc ghi hình khắp mọi nơi không chỉ dừng lại ở đó.



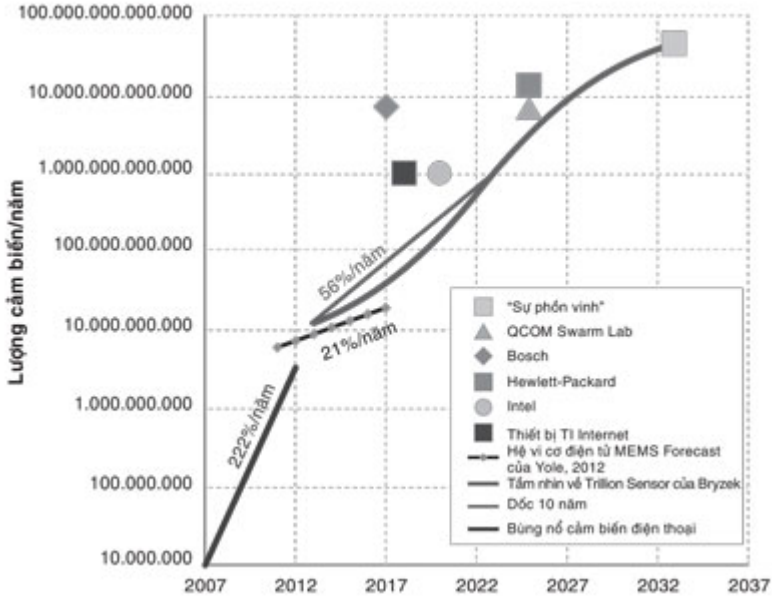
Hình ảnh 360 độ của LIDAR trên ô tô không người lái của Google

Nguồn: http://people.bath.ac.uk/as2152/cars/lidar.jpg

Ngoài những chiếc xe tự lái quét hình ảnh trên đường này, đến năm 2020, dự tính sẽ có năm chòm sao vệ tinh quỹ đạo Trái đất tầm thấp ghi hình mọi mét vuông của bề mặt Trái đất với độ phân giải trong khoảng từ 0,5-2m. Đồng thời, chúng ta cũng sắp thấy sự bùng nổ của các máy bay tí hon vận hành theo trí thông minh nhân tạo hoạt động khắp các thành phố và ghi hình trong phạm vi tính bằng xentimét. Bạn có muốn biết trong bãi đỗ xe của đối thủ cạnh tranh ở Moscow hay Mumbai có bao nhiêu chiếc xe không? Còn việc theo dõi chuỗi cung ứng của đối thủ như những chiếc xe tải hoặc tàu giao vật liệu thô đến nhà máy và giao sản phẩm đầu ra đến nhà kho của họ? Không thành vấn đề.

Như đã được báo trước, theo một báo cáo phát hành năm 2013 của TSensors Summit, Đại học Stanford, số lượng cảm biến trên thế giới được kỳ vọng sẽ tăng trưởng đến con số hàng nghìn tỷ vào năm 2023. Và đây chỉ là kết quả của phép tính thông thường.

Tầm nhìn Trillion Sensor (Nghìn tỷ cảm biến)



Tương lai Trillion Sensor

Nguồn: www.futuristspeaker.com/wp-content/uploads/Trillion-Sensor-Roadmap.jpg.

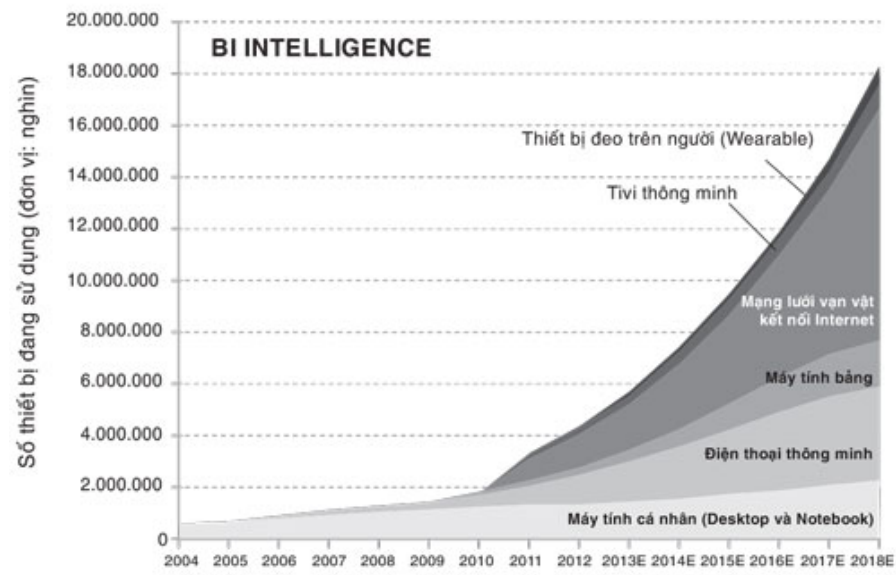
Mạng lưới cũng đang bùng nổ tương tự, cả về tốc độ lẫn số lượng các thiết bị kết nối. Về mặt tốc độ, năm 1991, ban đầu mạng 2G có tốc độ 100 kilobit trên giây. Một thập kỷ sau, mạng 3G đạt tốc độ 1 megabit trên giây và ngày nay mạng 4G đã tăng lên đến 8 megabit trên giây. Nhưng vào tháng Hai năm 2014, CEO của Sprint là Dan Hesse đã công bố kế hoạch Sprint Spark, một mạng siêu tốc có thể truyền 50-60 megabit trên giây đến điện thoại di động của bạn, cùng tầm nhìn sẽ tăng gấp ba lần tốc độ đó theo thời gian. "Mục tiêu của chúng tôi là hỗ trợ thế hệ trò chơi trực tuyến mới, thực tế ảo, dịch vụ đám mây nâng cao, và những ứng dụng khác đòi hỏi băng thông rất cao," Hesse nói. "Cụ thể hơn, khi được triển khai, Spark sẽ cho phép bạn tải một trò chơi điện tử 20 megabyte trong 3 giây và tải một bộ phim dài 60 phút có độ phân giải cao trong chưa đầy 2 phút rưỡi." Và Sprint đang trong quá trình thực hiện. Họ đang thử nghiệm tốc độ truyền 1 gigabit trên giây tại phòng thí nghiệm của mình ở Thung lũng Silicon.

Về mặt kết nối, cách đây 10 năm, toàn thế giới có 500 triệu thiết bị kết nối với Internet. Ngày nay, con số đó đã lên đến 12 tỷ. "Năm 2013," Padma Warrior, Giám đốc Công nghệ và Chiến lược của Cisco nói: "mỗi giây có 80 thiết bị mới được kết nối với Internet.

Nghĩa là gần 7 triệu thiết bị mỗi ngày, 2,5 tỷ mỗi năm. Năm 2014, con số lên đến gần 100 thiết bị mỗi giây. Đến năm 2020, nó sẽ tăng lên đến hơn 250 thiết bị mỗi giây, hay 7,8 tỷ mỗi năm. Cộng tất cả những con số này lại và ta có hơn 50 tỷ thiết bị kết nối với Internet vào năm 2020." Và chính sự bùng nổ kết nối này đang tạo nên Mạng lưới vạn vật kết nối Internet (IoT).

Một nghiên cứu gần đây của Cisco ước tính rằng giữa năm 2013 và 2020, siêu mạng lưới này sẽ tạo ra giá trị 19 nghìn tỷ đô-la (lợi nhuận ròng). Hãy nghĩ thêm về điều này một chút. Nền kinh tế Mỹ dao động quanh mức 15 nghìn tỷ mỗi năm. Cisco đang nói rằng trong vòng mười năm, mạng lưới mới này sẽ tạo ra tác động kinh tế lớn hơn cả GDP của toàn nước Mỹ. Đó chính là một miền đất hứa.

Dự báo Thiết bị kết nối Internet toàn cầu



Tương lai Trillion Sensor

Nguồn: www.futuristspeaker.com/wp-content/uploads/Trillion-Sensor-Roadmap.jpg

Vậy chính xác thì cơ hội đó nằm ở đâu? Hầu hết các nhà nghiên cứu cảm nhận rằng có hai lĩnh vực quan trọng đáng để khai thác: thông tin và tự động hóa. Hãy bắt đầu với lĩnh vực thứ nhất.

Thế giới mạng lưới và cảm biến của chúng ta tạo ra khối lượng thông tin khổng lồ và phần nhiều trong số đó cực kỳ có giá trị. Có

thể lấy dữ liệu giao thông làm ví dụ. Một thập kỷ trước, Navteq xây dựng một mạng lưới cảm biến dọc 400.000 km đường đi ở châu Âu (qua 35 thành phố chính và 13 nước châu Âu). Vào tháng Mười năm 2007, công ty di động khổng lồ Nokia (hiện do Microsoft sở hữu) đã chi trả 8,1 tỷ đô-la cho mạng lưới đó. Từ năm năm trước cho đến giữa năm 2013, Google đã chi 1 tỷ đô- la để mua lại Waze, một công ty ở Israel tạo ra bản đồ và thông tin giao thông, không thông qua cảm biến điện tử mà thông qua tổng hợp nguồn báo cáo từ người dùng – ví dụ, cảm biến con người, tạo ra bản đồ bằng cách sử dụng GPS để theo dõi dòng di chuyển của khoảng 50 triệu người dùng, sau đó tạo ra thông tin luồng giao thông khi những người dùng đó tình nguyện chia sẻ thông tin về tắc đường, bẫy tốc độ và đường bị chặn trong thời gian thực.

Theo dõi hành vi là một loại thông tin đang phát triển nhanh chóng khác. Các công ty bảo hiểm cài đặt cảm biến vào xe hơi và đưa ra chính sách giá dựa vào hành vi lái xe tại thời điểm thực tế là một ví dụ. Một ví dụ khác là Turnstyle Solutions, một công ty khởi nghiệp tại Toronto đã sử dụng đường truyền Wi-Fi từ điện thoại di động để theo dõi khách hàng ở các cửa hiệu, thu thập dữ liệu những nơi mà họ nán lại khi mua sắm. Theo dõi hành vi về chăm sóc sức khỏe cũng đang phát triển. AdhereTech hiện đang sản xuất những lọ thuốc thông minh được gắn cảm biến để đảm bảo sự tuân thủ của bệnh nhân, trong khi đó CoheroHealth đã kết hợp những ống thuốc dạng hít có gắn cảm biến với ứng dụng di động để những đứa trẻ mắc chứng hen suyễn mãn tính có thể theo dõi và kiểm soát các triệu chứng của mình. Những ứng dụng y tế này sẽ còn tiếp tục xuất hiện thêm. Theo William Briggs, Giám đốc Công nghệ của Công ty Tư vấn Deloitte, “giá trị của mạng lưới vạn vật kết nối Internet IoT liên quan đến lĩnh vực y tế sẽ là thị trường hàng nghìn tỷ đô-la trong vòng một hai thập kỷ tới”.

Chuyển sang lĩnh vực tự động hóa – nó chủ yếu là quá trình thu thập tất cả các dữ liệu tập hợp được nhờ IoT, từ đó chuyển hóa thành chuỗi hành động tiếp theo và sau đó, tự thực hiện những hành động đó mà không cần sự can thiệp của con người. Chúng ta đã thấy những làn sóng đầu tiên của tự động hóa trong các dây chuyền lắp ráp thông minh và chuỗi cung ứng (về mặt kỹ thuật được gọi là quá trình tối ưu hóa) có thể tạo ra dịch vụ giao hàng đúng giờ. Lưới điện thông minh cho năng lượng và lưới điện thông minh cho tài nguyên nước – về mặt kỹ thuật gọi là tối ưu hóa tiêu thụ tài nguyên – chính là làn sóng thứ hai. Tiếp theo là tự động hóa và điều khiển các hệ thống tự động phức tạp hơn nhiều – như xe hơi tự lái.

Thậm chí có những cơ hội khác trong việc tìm ra những cách thức đơn giản hơn để kết nối người ra quyết định và dữ liệu cảm biến trong thời gian thực. Cây trồng có khả năng báo cho chủ khi chúng cần tưới nước như đã đề cập ở trên chính là một ví dụ cho giai đoạn đầu (năm 2010) của lĩnh vực này. Một ví dụ gần đây hơn (năm 2013) là công ty khởi nghiệp SmartThings ở Washington D.C, CNN đã gọi công ty này là "một nhạc trưởng kỹ thuật số cho mọi vật thể trong nhà". SmartThings tạo ra một giao diện có thể nhận biết hơn một nghìn vật thể gia dụng thông minh, từ cảm biến nhiệt để kiểm soát nhiệt độ đến cảm biến cửa chính và cửa sổ để báo cho bạn biết liệu bạn có quên khóa cửa hay không, cho đến những thiết bị tự động tắt trước khi bạn ngủ.

Tất nhiên, bất kỳ cuộc thảo luận nào về mạng lưới và cảm biến đều dẫn đến việc thảo luận xem chúng ta sẽ khai thác giá trị từ tất cả những dữ liệu này như thế nào. Câu trả lời là chúng ta muốn đi tiếp đến đâu. Chào mừng đến với thế giới sơ khai của điện toán vô hạn.

Điện toán vô hạn:

Sức mạnh của kỹ thuật đoán thử đúng sai Brute Force

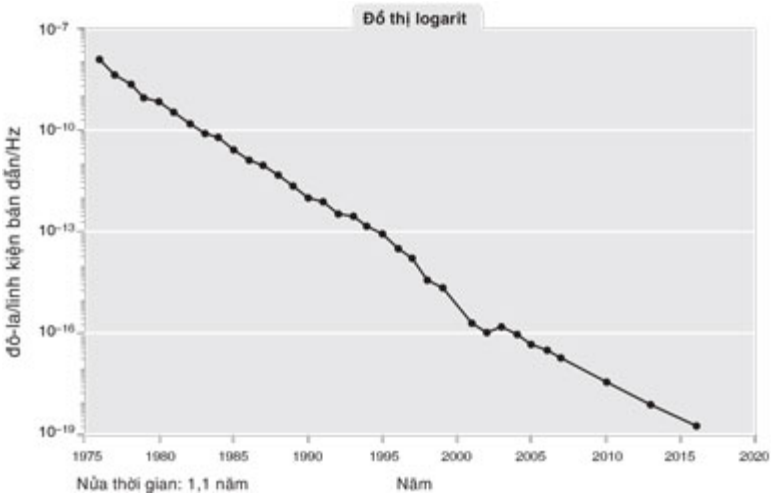
Vào cuối tháng Tám năm 2013, Carl Bass, CEO của gã khổng lồ về thiết kế và phần mềm Autodesk, đã đưa tôi đi tham quan trung tâm Pier 9 mới xây dựng của anh nằm ở cuối Embarcadero của San Francisco. Tự mô tả mình là một cậu bé to xác đến từ Brooklyn (anh cao 1m96), Bass mặc quần jeans, áo thun và đội mũ bóng chày. Lúc đó, cơ sở của anh được trang bị máy in 3-D, dụng cụ sửa chữa máy, trạm thiết kế, máy cắt laser và máy hàn đời mới nhất. Nơi đây chính là thiên đường của các nhà chế tạo. Có những công cụ để chuyển hóa từ trí tưởng tượng thành thực tế, và tất cả đều được hướng dẫn bởi phần mềm thiết kế của Autodesk, được cung cấp bởi điện toán vô hạn.

Điện toán vô hạn là thuật ngữ mà Bass sử dụng để mô tả tiến trình liên tục đưa điện toán từ một nguồn lực khan hiếm và đắt đỏ trở thành một nguồn lực dồi dào và miễn phí. Chỉ ba hay bốn thập kỷ trước, nếu bạn muốn tiếp cận với 1.000 bộ vi xử lý, bạn cần phải là Chủ tịch Bộ phận Khoa học máy tính của MIT hay Thư ký của Bộ quốc phòng Mỹ. Ngày nay, một con chip trung bình trong điện thoại di động của bạn có thể xử lý khoảng 1 tỷ phép tính mỗi giây.

Nhưng ngày nay vẫn chưa là gì so với tương lai. "Đến năm 2020, một con chip với khả năng xử lý như ngày nay chỉ có giá 1 xu,"

nhà vật lý lý thuyết của trường CUNY (City University of New York) Michio Kaku giải thích trong một bài viết gần đây cho Big Think: "chỉ bằng với giá của giấy vụn… Con cháu chúng ta sẽ nhìn lại và tự hỏi làm sao chúng ta có thể sống trong một thế giới thiếu thốn như vậy, cũng giống như khi chúng ta nghĩ về thời bố mẹ mình thiếu điện thoại, Internet – những thứ với họ là xa xỉ – còn tất cả chúng ta thì dường như lại xem nhẹ."

Giá bộ vi xử lý trên Chu kỳ linh kiện bán dẫn



Giá bộ vi xử lý trên Chu kỳ linh kiện bán dẫn Nguồn: www.singularity.com/images/charts/ MicroProcessCostPerTrans.jpg

Vì lý do này mà Bass cảm thấy rằng hầu hết suy nghĩ của chúng ta về máy tính là hoàn toàn lạc hậu. "Chúng ta đang xem máy tính như một tài nguyên quý giá," anh nói, "trong khi nó đang hiện diện với số lượng lớn. Nếu bạn nhìn vào tất cả các xu hướng, thì giá thành của máy tính đang giảm, sự phổ biến, tính năng và độ bền của chúng ngày càng tăng. Mỗi năm chúng ta lại tạo ra năng lượng máy tính nhiều hơn tổng tất cả những năm trước. Sự tăng trưởng ngoài sức tưởng tượng này đang khởi đầu một kỷ nguyên mới."

Trong thời đại cũ, thế giới sáng tạo của con người, thế giới được-gọi-là-thiết-kế chỉ là những sản phẩm của suy nghĩ "đóng khung" – suy nghĩ giới hạn bởi sự khan hiếm máy tính. "Trong thời đại đó," Bass giải thích, "một vấn đề cần một CPU thực hiện trong 10.000 giây và tốn khoảng 25 xu. Nhưng trong thời đại mới tăng trưởng theo cấp số nhân, với khả năng điện toán gần như vô hạn, chúng ta có thể đồng thời áp dụng 10.000 CPU cùng lúc để giải

quyết cùng một vấn đề chỉ trong 1 giây. Giải quyết vấn đề nhanh hơn 10.000 lần vẫn chỉ tốn 25 xu, nhưng đây là lần đầu tiên trong lịch sử chúng ta có thể áp dụng một cách vô hạn nhiều nguồn lực để giải quyết vấn đề mà không có phí phát sinh."

Những công ty như Google, Amazon và Rackspace đang tạo điều kiện cho sự chuyển đổi này. Họ tập hợp những cơ sở tính toán khổng lồ, chia sẻ cho cộng đồng và gọi chúng là "đám mây". "Trước khi có đám mây, việc thành lập một công ty công nghệ rất khó khăn và tốn thời gian," Graham Weston, Chủ tịch và đồng sáng lập của Rackspace nói. "Đầu tiên là bạn đặt máy chủ từ những nhà cung cấp như Dell hay HP. Vài tuần sau hàng mới đến. Sau đó bạn phải thiết lập cấu hình, cài đặt, mua và tải phần mềm, cuối cùng là kết nối với Internet. Tất cả những việc này mất khoảng vài tuần, nếu không muốn nói là vài tháng và cần phải có nhân viên. Ngày nay, bạn có thể liên hệ nhà cung cấp như Rackspace và chỉ vài phút sau, bạn sẽ có quyền truy cập vào số lượng máy chủ mà bạn cần. Và nó có thể mở rộng quy mô nhanh chóng – theo chiều dọc hoặc chiều ngang. Tùy thuộc vào nhu cầu."

Nhưng mục tiêu ở đây không phải là trở thành Rackspace (hay Amazon hay Microsoft), mà là xây dựng ý tưởng lớn lao của bạn dựa trên cơ sở hạ tầng của họ. Các doanh nhân không cần phải sử dụng vốn tiền mặt ít ỏi của mình để chi cho các thiết bị tốn kém, mất hàng tháng để cài đặt, thiết lập cấu hình và chương trình cho thiết bị đó, lo lắng về điều sẽ xảy ra khi cần mở rộng quy mô trang thiết bị, lo nó hỏng hóc hoặc trở nên lỗi thời.

"Đám mây đang dân chủ hóa khả năng của chúng ta trong việc tận dụng khả năng máy tính trên quy mô lớn," Weston nói. "Ngày nay, tốc độ xử lý mà một người ở giữa Mumbai có thể tiếp cận vượt xa những gì mà toàn bộ chính phủ Mỹ có trong những năm 60, 70. Chúng ta đang bước vào giai đoạn mang tính lịch sử của sự đổi mới toàn cầu, khi mà máy tính hiệu suất cao đang rất phong phú, đáng tin cậy và giá cả phải chăng."

Vậy tất cả những năng lực máy tính này mang lại cho bạn điều gì? Chính là một cách tiếp cận hoàn toàn mới cho sự đổi mới, cho người mới bắt đầu. Hãy xem xét "kỹ thuật đoán thử đúng sai Brute Force", một thuật ngữ liên quan đến khả năng mới khám phá được của chúng ta khi sử dụng điện toán vô hạn để thực sự giải quyết các vấn đề. Hãy hình dung bạn muốn giải câu đố Sudoku. Bạn có thể thử xây dựng một phương pháp tiếp cận toán học – dựa vào thuật toán để tính ra những con số chính xác còn

thiếu – hoặc đơn giản là bạn chỉ việc yêu cầu máy tính thử những con số nào có thể điền vào mỗi ô, sau đó chọn phương án tốt nhất. Hướng tiếp cận sau chính là kỹ thuật đoán thử đúng sai Brute Force.

Trong chuyến tham quan của tôi đến Trung tâm thiết kế Pier 9 của Autodesk, như một cách để minh họa rõ hơn về kỹ thuật Brute Force, Bass chỉ vào một chiếc xe đua điện mini mà anh đã làm cùng cậu con trai 15 tuổi của mình. "Ngày xưa, khi phải gắn mô tơ điện vào chiếc xe này, tôi phải thử tìm ra giải pháp – bằng cách đoán độ dày của khung và vị trí thích hợp nhất, sau đó làm một vài phép tính để xem những gì tôi làm đã đúng chưa. Ngày nay, tôi có thể tạo ra một mô hình máy tính và biết chính xác số liệu của mỗi vị trí trên thiết kế tôi chọn. Nhưng trong tương lai gần, với điện toán vô hạn, tôi có thể yêu cầu "đám mây" chạy thiết kế liên tục, thử nghiệm với mọi vị trí có thể cho động cơ cùng nhiều loại vật liệu và kích thước khác nhau, kết quả có được sẽ là thiết kế tốt nhất chứ không chỉ là đúng hay chấp nhận được."

Điều mà Bass có thể làm thì bạn cũng có thể làm. Nếu đam mê của bạn là tạo ra những chiếc xe đua mini tốt hơn, thì công nghệ ngày nay cho phép bạn tạo ra những chiếc tốt nhất có thể chỉ với một lượng nhỏ thời gian và chi phí.

Và những điều đúng với xe đua mini cũng đúng cho bất kỳ thứ gì mà con người muốn chế tạo. Hơn thế nữa, chúng ta đều học hỏi từ sai lầm, và cho đến gần đây, những sai lầm thì quá tốn kém để các doanh nhân có thể thử nghiệm bừa bãi. Điều này cũng đã thay đổi. Điện toán vô hạn đã khiến cho việc tạo sai lầm không còn tốn kém nữa, do đó việc thực nghiệm cũng được dân chủ hóa. Chúng ta không còn phải ngay lập tức bác bỏ những ý tưởng lạ lùng vì sợ tốn kém thời gian và nguồn lực nữa. Ngày nay, chúng ta có thể thử hết tất cả.

Điện toán vô hạn đã dẫn đến sự gia tăng khổng lồ về khả năng thiết kế, mặc dù để có thể thực sự khai phá sức mạnh này, bạn vẫn phải tập hợp dữ liệu, đưa vào máy tính, sau đó viết các thuật toán để phân tích dữ liệu. Nhưng sẽ ra sao nếu bạn không phải đích thân làm điều này? Nếu bạn chỉ cần nói chuyện với máy tính và nó hiểu được mong muốn của bạn một cách hoàn hảo, tập hợp dữ liệu cho bạn, và phân tích để có câu trả lời cho bạn? Hiểu theo nghĩa rộng, đó chính là khả năng mà chúng ta sẽ khám phá ở công nghệ đột phá tiếp theo, lĩnh vực bùng nổ của trí tuệ nhân tạo.

Trí tuệ nhân tạo (AI):

"Anh nghĩ anh đang làm gì vậy, Dave?"

Sự thật lạ lùng: Những lời đe dọa điềm tĩnh và sâu lắng chết người này chính là đỉnh cao của trí tuệ nhân tạo trong gần 50 năm qua. Câu này được nói bởi HAL, chiếc máy tính có nhận thức trên tàu vũ trụ *Discovery One,* trong tác phẩm huyền thoại của đạo diễn Stanley Kubrick – 2001*: A Space Odyssey* (tạm dịch: Chuyến du hành không gian), mà ông và Arthur C. Clarke cùng viết kịch bản. Khi không quấy rầy Dave, HAL hỗ trợ phi hành đoàn, hoạt động như một giao diện trên tàu, trả lời các câu hỏi và giúp phân tích dữ liệu thu thập được (con tàu đang thực hiện một nhiệm vụ khoa học). Hình dạng bên ngoài của HAL được mô tả là một con mắt ghi-truyền hình ảnh màu đỏ đáng sợ nằm ở bảng thiết bị trên khắp con tàu.

Nhưng hình ảnh con mắt phát sáng màu đỏ đó đã thuộc về thế kỷ trước rồi.

HAL đã phải nhường lối và nói lời chào với JARVIS. Là chữ viết tắt của Just Another Rather Very Intelligent System (Một hệ thống siêu thông minh khác), JARVIS xuất hiện lần đầu trong phim *Iron Man* với tư cách là chương trình trí tuệ nhân tạo trợ giúp cho Tony Stark, được lập trình nói chuyện với giọng nam mang ngữ điệu Anh. JARVIS xử lý tất cả mọi việc từ bảo vệ căn nhà cho đến chế tạo bộ trang phục Iron Man, điều hành tập đoàn kinh doanh toàn cầu trị giá hàng tỷ đô của Stark – một khối lượng công việc khổng lồ cho một hệ thống phi thường.

Từ góc độ công nghệ, điều khiến JARVIS phi thường chính là ở cả mức độ thâm nhập của nó vào cuộc sống của Stark và cả khả năng hiểu những hướng dẫn bằng ngôn ngữ tự nhiên, thậm chí cả những lời nói đùa mỉa mai hay hài hước. Về mặt kỹ thuật, JARVIS là một vỏ phần mềm kết nối giữa mọi ước muốn của Stark với phần còn lại của thế giới, có khả năng vừa thu thập dữ liệu từ hàng triệu cảm biến vừa hành động thông qua bất kỳ hệ thống hay thiết bị rô-bốt nào có kết nối với trí tuệ nhân tạo. Theo cách này, mạng lưới vạn vật kết nối Internet chính là tai, mắt, tay và chân của JARVIS.

Chắc chắn rằng, JARVIS đã truất ngôi của HAL, và hiện đang giữ danh hiệu trí thông minh nhân tạo nổi tiếng nhất thế giới, nhưng điều khiến cho sự thống trị của nó ngoạn mục hơn chính là nếu như HAL chưa bao giờ trở thành hiện thực thì những thành phần

chính của JARVIS đang bắt đầu hiện diện trong các phòng thí nghiệm và nhiều công ty trên toàn thế giới.

Chuyên gia về trí thông minh nhân tạo và đồng sáng lập Đại học Singularity, Ray Kurzweil giải thích: "Vào những năm 60, khi Arthur C. Clarke tưởng tượng về HAL, rõ ràng nó là khoa học viễn tưởng. Năm mươi năm trước, chúng ta biết rất ít về trí tuệ nhân tạo. Nhưng câu chuyện của ngày hôm nay thì khác. Rất nhiều khía cạnh của JARVIS đã hiện hữu hoặc có trên bản vẽ."

Kurzweil đã nhận ra điều đó. Bill Gates gọi ông là "người tuyệt vời nhất tôi biết trong việc dự toán tương lai của trí tuệ nhân tạo". Larry Page đã tuyển ông về làm Giám đốc Kỹ thuật của Google, nơi mà Kurzweil đang nỗ lực phát triển trí tuệ nhân tạo có khả năng hiểu được ngôn ngữ tự nhiên, nghĩa là ông đang dạy cho máy tính hiểu các sắc thái tinh tế của ngôn ngữ nói và viết, cho phép chúng ta hỏi chúng những câu hỏi phức tạp hơn nhiều so với "Siri, tôi có thể tìm một tách cà phê ở đâu?"

"Đó là sự dịch chuyển từ việc máy tính chỉ có trí thông minh logic đến việc chúng cũng có cả trí tuệ cảm xúc," Kurzweil nói. "Một khi điều đó xảy ra, trí tuệ nhân tạo sẽ trở nên hài hước, hiểu được những câu chuyện đùa, trở nên quyến rũ, đáng yêu, và thậm chí là sáng tạo."

Khi đang viết những dòng này, vào tháng Ba năm 2013, tôi đứng trên sân khấu TED, cùng với người phụ trách TED là Chris Anderson, và thông báo ý muốn tham gia lực lượng thiết kế một trí tuệ nhân tạo XPRIZE. "Ý tưởng là," Anderson nói, "một XPRIZE dành cho TED được trao trí tuệ nhân tạo đầu tiên có thể đứng trên sân khấu này trình bày một bài nói TED hấp dẫn đến mức khán giả phải đứng lên vỗ tay tán thưởng."

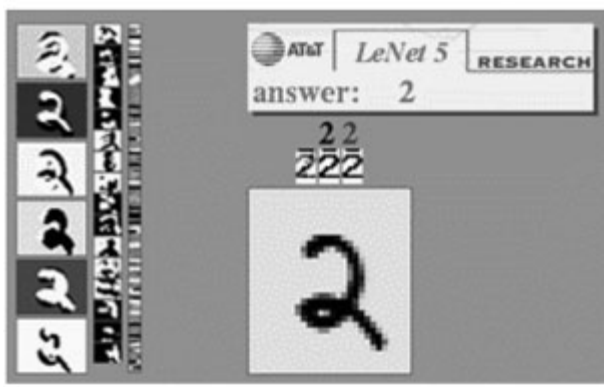
Ý tưởng này đòi hỏi ở trí tuệ nhân tạo một số khả năng ngang bằng hoặc hơn khả năng của con người. Khi nào điều này xảy ra là một cuộc tranh luận dậy sóng và kéo dài. Chính bản thân Kurzweil đã đưa ra cột mốc nổi tiếng cho ngày mà trí tuệ nhân tạo sẽ làm được mọi thứ tốt hơn con người là năm 2029. (Như đã giải thích trong cuốn *Abundance,* dự đoán của ông dựa trên đường cong tăng trưởng theo cấp số nhân và đã có những bằng chứng chính xác tuyệt vời.) Dĩ nhiên, với hầu hết các doanh nhân, 2029 còn quá xa để có thể đưa vào làm nền tảng cho kinh doanh. Nhưng không cần phải chờ đợi, vì trí tuệ nhân tạo cũng là một công nghệ đang chuyển hóa từ giai đoạn đánh lừa sang giai đoạn phá vỡ, và sắp trở nên phổ biến trong cuộc sống hằng ngày của

chúng ta. Hãy xem xét thực tế cuộc sống thường nhật của chúng ta. Ngày nay, ở Mỹ, 80% công việc xoay quanh ngành dịch vụ, có thể chia thành bốn nhóm kỹ năng cơ bản: nhìn, đọc, viết và tổng hợp kiến thức. Còn trí tuệ nhân tạo đã tiến xa đến mức nào? Máy tính hiện nay có thể thực hiện cả bốn kỹ năng này và trong nhiều trường hợp, còn làm tốt hơn cả con người.

Hãy xem xét kỹ hơn nhé.

Tất cả bốn kỹ năng này xuất hiện từ một nhánh của trí tuệ nhân tạo được biết đến với cái tên máy học tập – nó thật sự là ngành khoa học về việc máy móc học tập như thế nào. Và một điều chắc chắn là máy móc ngày nay đang học nhanh hơn bao giờ hết.

Nhóm kỹ năng đầu tiên – nhìn – từ lâu đã là một nhiệm vụ được con người thực hiện tốt hơn máy tính. “Lần đầu tiên một thuật toán máy tính có thể “nhìn” ở mức độ chính xác tương tự như con người là vào năm 1995,” Jeremy Howard, trưởng ban máy học tập của trường Đại học Singularity giải thích. “Năm đó một thuật toán có tên gọi là Lenet 5 đã giành chiến thắng trong cuộc thi do Công ty Dịch vụ Bưu chính Mỹ tổ chức với khả năng nhận diện các con số trong mã vùng và giúp phân loại thư.”



LeNet 5 nhận diện số “2” viết tay.

Tiến độ phát triển vẫn ổn định (nhưng không đáng kể) cho đến năm 2011, khi một loạt các đột phá lớn đưa ngành máy học thế giới phát triển đột biến. Ở Đức, một cuộc thi thường niên được tổ chức giữa con người và thuật toán máy học về khả năng nhìn, xác định và phân loại biển báo giao thông. 50.000 biển báo giao thông khác nhau được sử dụng – chúng nhìn không rõ do khoảng cách xa, cây cối che khuất hay độ chói của ánh sáng mặt trời. Vào năm 2011, lần đầu tiên, một thuật toán máy học đã đánh bại những

người chế tạo ra mình, đạt tỷ lệ lỗi 0,5%, so với tỷ lệ của con người là 1,2%.

Ấn tượng hơn nữa là kết quả của cuộc thi ImageNet năm 2012, thử thách các thuật toán nhìn một triệu hình ảnh khác nhau – từ ảnh chim chóc, dụng cụ nhà bếp đến con người chạy xe máy – và phân loại chúng vào hàng nghìn loại riêng biệt. Máy tính không chỉ nhận biết được những vật thể đã biết (mã vùng, biển báo giao thông), nó còn làm rất tốt công việc phân loại hàng nghìn những vật thể ngẫu nhiên – khả năng tưởng như chỉ có ở con người. Một lần nữa, những thuật toán đã đánh bại con người.

Sự phát triển tương tự cũng đang xảy ra với kỹ năng đọc. Ngày nay, có những trí tuệ nhân tạo có thể giải mã mọi thứ – từ bài tiểu luận của học sinh trung học cho đến những biểu mẫu thuế phức tạp – nhanh hơn con người rất nhiều. Lấy văn bản luật, một ngôn ngữ khó nhằn làm ví dụ. Như lời John Markoff viết trong bài báo cho tờ *New York Times* năm 2011: "Nhờ vào những tiến bộ của trí tuệ nhân tạo, phần mềm 'e-discovery' có thể phân tích văn bản trong một khoảng thời gian ngắn với chi phí nhỏ… Một số chương trình không chỉ dừng lại ở việc tìm kiếm văn bản từ những thuật ngữ liên quan với tốc độ máy tính. Chúng có thể lọc ra những khái niệm liên quan – ví dụ như những tài liệu về cuộc biểu tình xã hội ở Trung Đông – ngay cả khi thiếu một số thuật ngữ cụ thể, và suy ra mô hình hành vi giúp giải thoát các luật sư khỏi việc phải nghiên cứu hàng triệu tài liệu."

Với kỹ năng thứ ba của con người – kỹ năng viết – báo cáo của tờ *Deloitte University Press* đã chỉ ra rằng trí tuệ nhân tạo cũng đang tạo ra dấu ấn ở lĩnh vực này. "Tự động hóa trí tuệ vẫn đang trong giai đoạn phát triển nhanh chóng, nhưng nó đã đủ trưởng thành để có thể thâm nhập vào hầu hết các lĩnh vực của nền kinh tế. [Với kỹ năng viết], Credit Suisse sử dụng một công nghệ từ Công ty Narrative Science để phân tích hàng triệu điểm dữ liệu về hàng nghìn công ty và tự động viết những báo cáo nghiên cứu bằng tiếng Anh để đánh giá kỳ vọng, lợi ích và rủi ro của công ty. Các báo cáo này giúp các nhà phân tích, ngân hàng và các nhà đầu tư đưa ra những quyết định đầu tư dài hạn. Số lượng báo cáo này tăng gấp ba lần, chất lượng và tính nhất quán cũng được cải thiện hơn so với báo cáo do các nhà phân tích viết ra."

Tổng hợp kiến thức, kỹ năng thứ tư của con người, thể hiện khả năng phức tạp hơn nhiều – tổng hợp các thông tin từ nhiều nguồn khác nhau lại và đưa ra kết luận chính xác. Ở đây chúng ta tìm ra sự đột phá được cho là quan trọng nhất và cơ hội kinh doanh

tuyệt vời nhất. Bạn còn nhớ Watson của IBM, chiếc siêu máy tính đã đánh bại con người trong chương trình *Jeopardy* vào tháng Hai năm 2011 không? Vào tháng Mười một năm 2013, IBM đã đăng tải Watson lên đám mây, khiến ai cũng có thể sử dụng nó như một nền tảng phát triển, đặc biệt là các doanh nhân. Như Michael Rhodin, Phó Chủ tịch cấp cao của IBM phụ trách Watson nói: "Việc đưa Watson lên điện toán đám mây là nhằm thúc đẩy sự đổi mới và thúc đẩy một hệ sinh thái các nhà cung cấp phần mềm ứng dụng mới dành cho doanh nghiệp – từ các công ty khởi nghiệp và công ty có vốn đầu tư mới nổi cho đến những công ty đã có địa vị. Chúng tôi thậm chí còn thành lập một quỹ đầu tư mới trị giá 100 triệu đô-la để trợ giúp những công ty khởi nghiệp sử dụng Watson."

Một ví dụ cho công ty khởi nghiệp được trợ giúp bởi Watson là Modernizing Medicine. Trở lại năm 2011, Modernizing Medicine cho ra mắt một nền tảng lưu trữ hồ sơ y khoa điện tử chuyên biệt sử dụng trên iPad nhờ vào nguồn lực cộng đồng. Ví dụ, những bác sĩ da liễu đăng ký sử dụng Modernizing Medicine sẽ có kết quả tổng hợp dữ liệu của họ – bao gồm tình trạng bệnh nhân (tên bệnh nhân đã được loại bỏ) và phương thức chữa trị. Thông tin này sau đó sẽ trở thành nguồn tham khảo cho tất cả các bác sĩ da liễu trong hệ thống – khoảng 3.000 người, tương đương 25% các bác sĩ da liễu trên nước Mỹ – từ đó cải thiện chất lượng chăm sóc đáng kể. Nhưng năm 2014, Modernizing đã thực hiện một bước tiến khổng lồ và hợp tác với Watson. Kể từ khi chiến thắng ở Jeopardy, Watson được đưa đến trường y khoa – tiếp thu hàng triệu bài báo, sách giáo trình, kết quả bệnh nhân, báo cáo khoa học và những thứ tương tự. Bằng cách kết hợp dữ liệu kết quả bệnh nhân một cách có cấu trúc và dữ liệu nghiên cứu chưa được cấu trúc của Watson, các bác sĩ trong mạng lưới Modernizing Medicine được tiếp cận với các cấp thông tin xét nghiệm tại chỗ đáng kinh ngạc. "Con người chúng ta không thể làm được những điều tương tự như Watson đã làm trong ngành chăm sóc sức khỏe," Daniel Cane, CEO của Modernizing Medicine nói. "Nó không chỉ trả lời được những câu hỏi có trong hàng triệu tài liệu cá nhân mà còn có thể trích dẫn nguồn và mức độ tin cậy ngay lập tức. Ngoài việc giúp các bác sĩ bằng những công cụ hỏi đáp mạnh mẽ chưa từng có, nó còn làm thay đổi căn bản các thực hành y khoa."

Hơn thế nữa, với tư cách là một doanh nhân hứng thú với việc xây dựng kinh doanh có sự trợ giúp của Watson, Cane bị choáng váng bởi sự dễ dàng khi làm việc với IBM. "Họ cung cấp rất nhiều thông tin hướng dẫn và hỗ trợ," anh giải thích, "đến nỗi chúng tôi đã có

thể tạo dựng toàn bộ mô hình theo nguyên mẫu Watson chỉ trong hai tuần."

Một trong những mục tiêu chính của cuốn sách này là chỉ ra những khoảnh khắc quan trọng khi một công nghệ sẵn sàng cho thời gian vàng kinh doanh. Watson đưa lên đám mây, gắn với một giao diện lập trình ứng dụng (API) công khai sẵn có, là khởi đầu của một thời điểm như thế, tiềm năng cho một sự bùng nổ về giao diện giống Mosaic, đưa trí tuệ nhân tạo đến với tất cả các loại hình kinh doanh mới và báo hiệu quá trình chuyển đổi từ giai đoạn đánh lừa sang giai đoạn phát triển phá vỡ. Các doanh nhân đột phá, các bạn còn chờ gì nữa?

Và mọi thứ chúng ta nói đến chỉ là ở hiện tại. "Sẽ sớm thôi," Ray Kurzweil nói, "chúng ta sẽ cho phép một trí tuệ nhân tạo nghe mọi cuộc điện thoại của mình. Cho chúng đọc email và blog, nghe ngóng trong các cuộc họp, xem xét bản chụp gen, kiểm tra những gì bạn ăn và thời gian bạn tập thể dục, thậm chí là sử dụng kính Google Glass của bạn. Và bằng việc thực hiện tất cả những điều này, trí tuệ nhân tạo cá nhân của bạn có thể cung cấp thông tin trước cả khi bạn cần."

Thử tưởng tượng về một hệ thống nhận diện gương mặt những người bạn thấy xung quanh và cho bạn biết tên của họ. Việc này không cần quá nhiều nỗ lực vì những khả năng này sắp xuất hiện trực tuyến rồi. Bây giờ, hãy tưởng tượng rằng chính trí tuệ nhân tạo này còn có thể hiểu tùy theo ngữ cảnh – nghĩa là hệ thống nhận dạng cuộc đối thoại của bạn và bạn của bạn đang có xu hướng nói về cuộc sống gia đình, nên nó nhắc bạn tên của từng thành viên trong gia đình người bạn này cũng như ngày sinh nhật sắp tới của họ.

Đằng sau nhiều thành công của trí tuệ nhân tạo được nhắc đến trong phần này là một thuật toán có tên Deep Learning. Được phát triển bởi Geoffrey Hinton thuộc Đại học Toronto, Deep Learning đã thống trị lĩnh vực nhận diện hình ảnh. Và vì vậy, không hề ngạc nhiên khi mùa xuân năm 2013, Hinton được tuyển dụng, giống như Kurzweil, vào Google – một bước phát triển dường như sẽ dẫn đến những bước tiến nhanh hơn nữa.

Gần đây, Google và trung tâm nghiên cứu NASA Ames – một trong những trung tâm của NASA – đã cùng nhau mua lại một máy tính 512 bit lượng tử (quantumbit) được sản xuất bởi D-Wave Systems để nghiên cứu về

máy học. Với tốc độ ánh sáng, chiếc máy tính này có thể giải quyết việc nhận dạng khuôn mặt và giọng nói, cũng như hiểu hành vi sinh học và khả năng quản lý những mạng lưới rộng lớn. "Vấn đề càng khó khăn, phức tạp," Geordie Rose, CTO và đồng sáng lập của D-Wave nói, "thì kết quả càng tốt. Đối với hầu hết các vấn đề, nó hoạt động nhanh hơn 11 nghìn lần, còn với những vấn đề 'khó khăn hơn' thì nó hoạt động nhanh hơn 33 nghìn lần. Đối với những vấn đề thuộc nhóm 'khó khăn nhất', nó chạy nhanh hơn 55 nghìn lần." Vì vậy, khi Stark yêu cầu JARVIS nhận diện một số lượng lớn dữ liệu hình ảnh và tìm kiếm chính xác khuôn mặt trong đám đông, JARVIS có thể đang sử dụng đến các bit lượng tử.

Tại sao tôi lại kể cho các bạn về trí tuệ nhân tạo với sự hỗ trợ của máy tính lượng tử? Không phải vì tôi mong đợi các bạn bắt đầu chế tạo những chiếc máy này hay sử dụng máy tính lượng tử (mặc dù có một dự án khởi nghiệp mới ở SU có tên 1Qbit đã tạo ra một giao diện người dùng trực tuyến cho phép doanh nghiệp truy cập máy tính D-Wave thông qua trang web). Thay vào đó, điểm mấu chốt là trí tuệ nhân tạo đã ở giai đoạn đánh lừa trong vòng 50 năm qua, kể từ năm 1956, khi lần đầu tiên, một nhóm bộ não hàng đầu tập hợp lại cùng nhau trong dự án nghiên cứu mùa hè của Đại học Dartmouth và đã đưa ra "một dự đoán sai ngoạn mục" về khả năng họ bẻ khóa được trí tuệ nhân tạo chỉ trong một mùa hè nóng bức ở New England.

Nhưng ngày nay, kết hợp thành công của Deep Learning và Watson của IBM với những dự đoán ngắn hạn về công nghệ của những nhà tiên tri như Ray Kurzweil, chúng ta sẽ tìm ra một lĩnh vực đang chạm đến mốc của đường cong tăng trưởng theo cấp số nhân – một lĩnh vực đã sẵn sàng để phá vỡ mọi truyền thống.

Vậy điều này có ý nghĩa gì với bạn, một doanh nhân đột phá? Đây là câu hỏi trị giá hàng tỷ đô-la. Nhưng khi bạn cố gắng tìm câu trả lời, hãy nhớ rằng JARVIS là một giao diện người dùng thiết yếu, đang dân chủ hóa mọi công nghệ đột phá và cho phép tất cả chúng ta tiếp cận những khả năng giống như Stark.

Công nghệ Rô-bốt:

Lực lượng lao động mới của chúng ta

Đua lạc đà là một hoạt động truyền thống hàng trăm năm ở Trung Đông chủ yếu diễn ra trong các lễ hội lớn. Tuy nhiên, trong nửa thế kỷ qua, môn thể thao này đã chuyển hóa thành một phần trọng tâm trong văn hóa của Ả Rập – giống như giải Kentucky

Derby dành cho các trưởng tộc, đồng thời cũng là một trong những môn thể thao đắt đỏ nhất thế giới. Và người cưỡi lạc đà có sự thay đổi nhiều nhất. Cách đây 20 năm, lạc đà do trẻ em cưỡi – người cưỡi nhẹ nhất có thể – nhưng nội quy chung chung, chấn thương và tử vong đã dẫn đến một làn sóng phản đối vì lý do nhân đạo. Vì vậy, các tiểu vương quốc Ả Rập thống nhất và Qatar đã cấm thông lệ này, trẻ em được thay bằng thứ còn nhẹ hơn nữa – đó là rô-bốt cưỡi lạc đà.

Ngày nay, trong các cuộc đua lạc đà, rô-bốt cưỡi là điều bình thường. Giống như truyền thống, những chú rô-bốt thay thế này ngồi trên yên lạc đà, điều khiển bằng cương và thúc bằng roi. Các nhà thiết kế tạo ra các đặc tính giống người như khuôn mặt giả, kính mát, mũ, trang phục đua truyền thống, và thậm chí là mùi nước hoa truyền thống thường được con người sử dụng giúp các chú lạc đà không sợ hãi và giữ được bình tĩnh. Phiên bản rô-bốt đua mới nhất khá nhỏ – cao khoảng 30,5cm, và nhẹ – chỉ từ 2,5-3,6kg với cánh tay mảnh khảnh để kiểm soát cương và roi. Thậm chí còn có cả loa trên rô-bốt để người chủ lạc đà có thể ra lệnh cho con vật thông qua bộ đàm khi họ theo dõi nó từ bên ngoài (trong những chiếc xe SUV có điều hòa).

Tất nhiên, điểm mấu chốt của chúng ta không phải là một loạt các khả năng kinh doanh trong cuộc đua lạc đà. Mà là rô-bốt, một công nghệ đột phá khác nằm trong giai đoạn đánh lừa từ lâu và đang tiến đến giai đoạn phá vỡ. Theo một báo cáo của Viện Chính sách lao động Littler: "Công nghệ rô-bốt là ngành công nghiệp phát triển nhanh nhất thế giới, sẵn sàng để trở thành ngành lớn nhất trong thập kỷ kế tiếp." Nghĩa là những chú rô-bốt cưỡi lạc đà chỉ mới là bắt đầu.

Hãy xem trường hợp của Baxter, sản phẩm trí tuệ của huyền thoại rô-bốt Rodney A. Brooks, giảng viên danh dự ngành rô-bốt học của Panasonic tại MIT và đồng sáng lập iRobot (công ty chế tạo ra Roomba). Với thiết kế mang dáng vóc con người, sải tay 2,7m và một chiếc máy tính bảng dùng làm khuôn mặt, Baxter trông giống như một nhân vật bước ra từ phim hoạt hình. Nếu nắm lấy một tay của Baxter, nó sẽ xoay đầu về phía bạn, màn hình máy tính bảng có hình một đôi mắt mở to thể hiện sự hứng thú. Nhưng điều thú vị nhất ở Baxter chính là giao diện người dùng của nó.

Không giống như hầu hết các rô-bốt công nghiệp, Baxter an toàn cho con người. Bước vào một căn phòng với một loại rô-bốt 6 trục là cách hay để tìm đến cái chết – điều này giải thích tại sao hầu hết

các rô-bốt công nghiệp bị cách ly khỏi con người. Nhưng Baxter không cần lồng bảo vệ. Cảm biến phát hiện khi nào rô-bốt va phải thứ gì đó không mong đợi và dừng chuyển động ngay lập tức, nên "anh ta" không thể hại bạn.

Hơn thế nữa, Baxter có một giao diện người dùng đơn giản và tao nhã. Thay vì những chương trình dựa trên lập trình phức tạp, nó học hỏi thông qua mô phỏng hướng dẫn. Chỉ đơn giản là di chuyển cánh tay của rô-bốt theo những chuyển động mà bạn muốn nó thực hiện, ngay tức khắc nó được lập trình theo. Và với xu hướng trí tuệ nhân tạo sắp xuất hiện trực tuyến, chẳng bao lâu nữa, việc chỉ dẫn Baxter bằng hành động sẽ được thay thế bằng một cuộc hội thoại. "Này, Baxter, cậu có thể lắp bánh xe này cho chiếc xe hơi không?"

"Baxter là một bước tiến lớn," Tiến sĩ Dan Barry, trưởng ban rô-bốt học tại SU nói. "Nó là rô-bốt đầu tiên tạo cầu nối giữa rô-bốt công nghiệp vô thức, hoạt động lặp đi lặp lại phục vụ một mục đích và rô-bốt nghiên cứu tinh vi với thuật toán phức tạp, thông minh, cảm biến rộng, nhận thức được hoàn cảnh." Quan trọng hơn nữa, Baxter là loại rô-bốt mà các doanh nhân ngày nay có thể dựa vào để xây dựng kế hoạch kinh doanh của mình. Ví dụ cụ thể: Digital Apparel, một công ty may mặc khởi nghiệp ở Bay Area, lên kế hoạch thực hiện scan 3-D cơ thể của khách hàng, sau đó sử dụng những bản scan này làm mẫu để cắt và may nhằm tạo ra sản phẩm quần jeans thiết kế vừa vặn một cách hoàn hảo. Và Digital Apparel sẽ sử dụng rô-bốt nào để lắp ghép những chiếc quần jeans này? Bạn đoán đúng rồi đó, chính là Baxter.

Ngoài giao diện rô-bốt thân thiện với người dùng, chúng ta còn thấy được sự tiến bộ đột phá về tính linh động và nhanh nhẹn của rô-bốt. Được kích hoạt bởi thế hệ cảm biến và thiết bị truyền động mới, đồng thời được điều khiển bởi trí tuệ nhân tạo và điện toán gần như vô hạn, các chủng loại ở tất cả các kích cỡ, hình dạng và phương thức vận động đang dần thoát khỏi phòng thí nghiệm chật chội để bước ra thị trường, tạo ra một cuộc bùng nổ kỷ Cambri trong ngành công nghệ rô-bốt. Festo đã tạo ra một rô-bốt có thể bay như chim. Boston Dynamics hiện đã chế tạo được những rô-bốt có khả năng bò, trườn, nhảy và nhiều hoạt động khác trong khi đang mang vác những hàng hóa nặng (một số rô-bốt có thể mang đến hơn 100kg). Những chú rô-bốt này có thể di chuyển qua sườn đồi ngổn ngang đá tảng, giữ thăng bằng trên mặt băng, và thậm chí là nhảy từ mặt đất lên tận nóc của tòa nhà 3 tầng.

Tuy rằng tiến độ phát triển tương đối chậm, nhưng bằng cách vượt ra khỏi quy mô của phòng thí nghiệm thuộc các trường đại học và được chính phủ tài trợ, đã có một bước tiến nhảy vọt vào cuối năm 2013, khi Amazon tuyên bố sẽ thâm nhập vào thị trường bay không người lái và Google tuyên bố mua lại tám công ty rô-bốt (bao gồm cả Boston Dynamics). Với sự tham gia của các ông lớn trong cuộc chơi, tiến độ đang được đẩy nhanh hơn nữa.

Và kết quả của sự thay đổi là rất đáng kể. Rô-bốt không tụ tập, không đến muộn, không ăn trưa, và Baxter có thể làm việc cho dây chuyền lắp ráp với chi phí tương đương 4 đô-la một giờ. Một báo cáo năm 2013 từ trường Oxford Martin đã kết luận rằng 45% công việc ở Mỹ đang đối mặt với nguy cơ bị thay thế bởi công nghệ máy tính (trí tuệ nhân tạo và rô-bốt) trong vòng hai thập kỷ tới. Dù tốt hay xấu thì xu hướng này cũng đang diễn ra trên toàn thế giới. Ở Trung Quốc, Foxconn, nhà máy sản xuất thiết bị điện tử chế tạo iPhone cho Apple, đã đưa tin về tình trạng làm việc khắc nghiệt, thậm chí là nổi loạn và tự tử vào năm 2013, khi nhu cầu về điện thoại di động tăng vọt dẫn đến tranh chấp lao động. Sau những báo cáo về tình trạng này, Chủ tịch của Foxconn, ông Terry Gou nói rằng ông dự kiến sẽ thay thế một triệu công nhân bằng rô-bốt trong vòng ba năm tới.

Bên cạnh việc thay thế lực lượng lao động chân tay, trong vòng 3-5 năm tới, rô-bốt sẽ còn xâm nhập vào các lĩnh vực rộng lớn hơn. Dan Barry cho rằng: "Chúng ta đang thấy các rô-bốt telepresence đã thay cho tai, mắt, tay chân của chúng ta để tham gia vào các hội thảo và cuộc họp." Ô tô tự lái, cũng là một loại rô-bốt, sẽ [bắt đầu] chở khách và vận chuyển hàng hóa, dịch vụ. Trong một thập kỷ tới, rô-bốt cũng sẽ thâm nhập vào lĩnh vực chăm sóc y tế, thay thế bác sĩ trong các ca phẫu thuật thông thường và bổ sung vào lực lượng y tá chăm sóc người cao tuổi. Nếu tôi là một doanh nhân đột phá đang tìm kiếm những giá trị to lớn, tôi sẽ tìm những công việc mà con người cảm thấy ít thú vị khi làm… Thực tế, thị trường lao động phổ thông toàn cầu có trị giá hàng nghìn tỷ đô-la, có thể nói đây là một cơ hội khổng lồ."

Vậy thì các doanh nghiệp tận dụng lợi thế của cơ hội này như thế nào? Một bài viết trên tờ Entrepreneur ra ngày 3 tháng Sáu năm 2013 giải thích: "Hạ tầng khởi đầu dành cho công nghệ rô-bốt đang phát triển: các không gian sáng chế (hackerspace) như Robot Garden, các chương trình tăng tốc khởi nghiệp (accelerator) như Robot Launchpad và thậm chí là một công ty chuyên đầu tư mạo hiểm – công ty Grishin Robotics ở thành phố New York được thành lập vào tháng Sáu vừa qua (năm 2013) bởi Dmitry Grishin,

một doanh nhân mảng Internet người Nga." Những tiến bộ này là bằng chứng cho thấy lĩnh vực một thời nằm ngoài tầm tay của các doanh nhân nay đang được mở rộng sang ngành kinh doanh. "Chúng ta đang nhìn thấy những chỉ số giai đoạn đầu cho thấy thị trường đang vào thời kỳ nở rộ tức thì," Jon Callaghan, một đối tác sáng lập trong giai đoạn đầu của doanh nghiệp đầu tư mạo hiểm về công nghệ True Ventures, đã nói trong cùng bài báo của Entrepreneur. "Vẫn còn quá sớm, nhưng nó sẽ đến rất, rất nhanh, và chúng ta sẽ nhìn lại năm 2013 như một năm mà công nghệ rô-bốt phát triển đúng như tiềm năng của nó."

Công nghệ Gen và sinh học tổng hợp

Trong các chương trước, chúng ta đã kiểm chứng sự bùng phát theo cấp số nhân trong vòng 3-5 năm tới và xem xét cách thức những công nghệ này hỗ trợ và tạo lực cho nhau – sự phát triển của điện toán đám mây đã giúp cho trí tuệ nhân tạo trở nên khả thi và phổ biến hơn, từ đó cho phép các doanh nghiệp cỡ vừa lập trình cho rô-bốt. Để kết thúc chương này, chúng ta sẽ nghiên cứu về sinh học tổng hợp, một công nghệ xa xôi hơn một chút – có thể phải 5-10 năm nữa – nhưng cũng đang chuyển hóa từ giai đoạn đánh lừa sang giai đoạn phá vỡ.

Và nó sẽ tạo ra sự phá vỡ đáng kể.

Sinh học tổng hợp được xây dựng trên ý tưởng rằng DNA là một phần mềm thiết yếu – không gì hơn một dãy bốn ký tự sắp xếp theo một trình tự nhất định. Cũng giống như máy tính, mã code hình thành cỗ máy. Trong sinh học, thứ tự mã gen quyết định quy trình sản xuất tế bào và chỉ hướng tạo ra những protein cụ thể. Nhưng cũng giống như tất cả các phần mềm, DNA có thể được tái lập trình. Mã gốc của tự nhiên có thể được thay thế bởi mã mới do con người viết nên. Chúng ta có thể cùng- thiết-lập cỗ máy sự sống, khiến nó tạo ra bất kỳ điều gì chúng ta nghĩ đến.

Bản thân ý tưởng này không có gì mới mẻ. Với kỹ thuật di truyền, chúng ta đã từng chèn một hoặc hai gen từ giống này vào giống khác – ví dụ như lấy DNA khiến con sứa phát sáng cấy vào những chú mèo để tạo ra mèo phát sáng trong bóng tối như các nhà nghiên cứu Hàn Quốc đã thực hiện vào năm 2007. Điểm khác biệt của công nghệ gen với sinh học tổng hợp là không chỉ những ký tự được hoán đổi mà là toàn bộ bộ gen.

"Sinh học tổng hợp chính là kỹ thuật di truyền cơ bản được số hóa", Andrew Hessel, nhà sinh học tổng hợp, nhà nghiên cứu nổi

tiếng của Autodesk giải thích. “Những việc này từng được thực hiện bằng tay trong phòng thí nghiệm, với chi phí rất lớn và tỷ lệ lỗi cao. Ngày nay, chúng ta thao tác với DNA bằng máy tính, sử dụng các chương trình có chức năng giống như xử lý văn bản. Đảo và kết hợp mã gen, kiểm tra lỗi, thực hiện kết hợp ngẫu nhiên – tất cả trở nên đơn giản chỉ với động tác kéo và thả.”

Sự gia tăng tính đơn giản và khả năng tiếp cận đã mở ra cánh cửa cho muôn vàn cơ hội. Nhiên liệu, thức ăn, thuốc men, vật liệu xây dựng, chất liệu sợi may mặc, và cả những sinh vật mới đều đang thành hiện thực. Mọi thứ mà chúng ta đang sản xuất công nghiệp đều sẽ có thể tạo ra nhờ công nghệ sinh học.

Lấy một ngày sinh hoạt của bạn làm ví dụ. Sau khi ra khỏi giường vào buổi sáng, điều đầu tiên bạn làm là gì? Đánh răng. Hiện nay kem đánh răng của bạn hầu hết là phấn và hương liệu, nhưng với sinh học tổng hợp, nó có thể được thiết kế đặc biệt để chống lại các vi khuẩn gây hôi miệng. “Không chỉ có vậy,” Hessel nói tiếp, “nó có thể chứa các hạt nano đánh bóng răng để tiếp tục làm sạch sau khi bạn đánh răng xong. Nó có thể được thiết kế để phát hiện nhiễm khuẩn, ung thư hoặc tiểu đường, đổi màu khi mỗi dấu hiệu đó xảy ra, hoặc tạo ra các vi khuẩn có ích phù hợp để cân bằng các vi sinh vật trong cơ thể. Nó có thể làm tất cả những việc này. Và đó chỉ mới là việc đầu tiên bạn làm mỗi sáng.”

Đối với nhiều người, sinh học tổng hợp vẫn có vẻ như là khoa học viễn tưởng, nhưng điều đang chuyển hóa nó thành khoa học thật sự cũng chính là điều tác động lên các công nghệ đột phá khác – định luật Moore. Bởi vì DNA không là gì khác ngoài một mã gồm bốn ký tự, khi di truyền học được số hóa, nó chuyển biến thành một ngành của khoa học thông tin và do đó, nhanh chóng phát triển theo cấp số nhân. Đây là lý do tại sao vào năm 1995, Viện Sức khỏe Quốc gia Mỹ (NIH) đã dự tính phải mất đến 50 năm và 15 tỷ đô-la để có được bản đồ gen người đầu tiên. Nhưng đến năm 2001, Tiến sĩ J. Craig Venter đã hoàn thành nhiệm vụ này chỉ trong 9 tháng với 100 triệu đô-la. Ngày nay, nhờ vào sự tăng trưởng theo cấp số nhân, bạn có thể có bản đồ gen của mình gồm hàng tỷ ký tự chỉ trong vài giờ với chi phí khoảng 1.000 đô-la. Nhưng đây mới là điểm bứt phá: tốc độ tăng trưởng của công nghệ sinh học không chỉ tăng theo định luật Moore mà còn nhanh hơn gấp 5 lần – mạnh hơn gấp đôi và giảm nửa chi phí mỗi bốn tháng.

Tất cả những điều này nói lên rằng công nghệ sinh học, từng là một lĩnh vực cực kỳ giới hạn, chỉ dành cho những tiến sĩ thuộc

các phòng thí nghiệm và chính phủ, đang trở thành sân chơi khởi nghiệp. Hiện đã có những biohacker space (nơi mà bất kỳ ai cũng có thể đến và học cách tiếp cận với sinh học tổng hợp) ở hầu hết các thành phố lớn và tất cả những thiết bị cần thiết đều có sẵn trực tuyến (với chi phí thấp). Đối với những người không thiên về khoa học, hàng tá những hợp đồng nghiên cứu và dịch vụ sản xuất (CRAMS) đang sẵn sàng gánh vác nhiệm vụ với một khoản phí. Có lẽ tin tức khủng nhất chính là sinh học tổng hợp đang trên đà phát triển một công nghệ kích hoạt tối thượng và san bằng sân chơi – đó là một bộ giao diện thân thiện với người dùng.

Một công cụ như vậy đang được phát triển ở trung tâm thiết kế Pier 9 của Autodesk, nơi mà Carlos Olguin đang hoàn thiện Project Cyborg, một giao diện sinh học tổng hợp cho phép các học sinh trung học, doanh nhân và các nhà khoa học lập trình DNA. "Chúng tôi đang cố gắng phổ thông hóa công nghệ này," Olguin nói. "Một quy trình mô phỏng mà trước đây phải mất đến hàng tuần hay hàng tháng để hoàn tất và đòi hỏi trình độ sau tiến sĩ thì hiện nay đã có thể hoàn tất tương đối dễ dàng chỉ trong vài giây. Mục đích ở đây là làm cho việc lập trình các bộ phận sinh học được trực quan như Facebook. Chúng tôi muốn có nhiều người tham gia thiết kế và đóng góp, những người không có bằng tiến sĩ, những người như Jack Andraka – cậu học sinh trung học 14 tuổi đã giành giải thưởng tại Hội chợ Khoa học và Kỹ thuật Intel vì đã tạo ra được phép thử ung thư tuyến tụy nhanh, chính xác và tiết kiệm."

Và vì phần mềm này có trên đám mây, nên không những bất cứ ai cũng có thể sử dụng để trải nghiệm, mà họ còn có thể bán những kết quả có được trên chợ Project Cyborg sắp được Autodesk cho ra mắt, nghĩa là sinh học tổng hợp đang chuẩn bị tiếp cận cơ hội kinh doanh có khả năng tăng tốc đáng kinh ngạc với cửa hàng ứng dụng đầu tiên.

Khiến 100 tuổi chỉ như mới 60

Phần lớn chương này chúng ta chỉ quan tâm đến sự bùng nổ của từng công nghệ riêng lẻ về các cơ hội kinh doanh, nhưng những điểm giao nhau giữa các lĩnh vực này còn tiềm năng hơn nữa. Thực tế là, giữa lúc đang viết cuốn sách này, vào tháng Ba năm 2013, tôi đã kết hợp với nhà di truyền học đại tài, Tiến sĩ J. Craig Venter và nhà tiên phong về tế bào gốc, Tiến sĩ Robert Hariri, để thành lập công ty có lẽ là sự liên doanh táo bạo nhất của tôi từ trước đến nay: công ty Human Longevity, Inc. (HLI). Venter, dưới cương vị CEO, đã mô tả sứ mệnh của HLI là "sử dụng năng lượng

kết hợp giữa di truyền học, điện toán vô hạn, máy học và liệu trình tế bào gốc để giải quyết một trong những thách thức y khoa, khoa học và xã hội lớn nhất – sự lão hóa và các căn bệnh liên quan đến tuổi già." Hariri, người tiên phong trong việc sử dụng tế bào gốc từ nhau thai, tiếp tục nói: "Mục tiêu của chúng tôi là giúp tất cả chúng ta sống thọ hơn và khỏe mạnh hơn. Bằng việc thiết kế lại tế bào gốc, động cơ tái tạo của cơ thể, chúng ta có thể duy trì sự linh hoạt, nhận thức và thẩm mỹ lâu dài." Nói đơn giản hơn, mục tiêu của HLI chính là làm cho tuổi 100 chỉ trông như mới 60 vậy.

Chúng tôi ra mắt HLI với vốn khởi điểm 80 triệu đô-la kêu gọi được với tốc độ kỷ lục. Một phần nguyên nhân dẫn đến tốc độ này là do công ty là sự kết hợp của rất nhiều những công nghệ đột phá được đề cập đến trong chương này: rô-bốt, giúp sắp xếp trình tự nhanh như chớp; trí tuệ nhân tạo và máy học có thể đọc hiểu được hàng petabyte dữ liệu gen gốc; điện toán đám mây và mạng lưới để truyền, xử lý và lưu trữ dữ liệu đó; sinh học tổng hợp để sửa chữa và viết lại bộ gen hỏng trong các tế bào gốc bị lão hóa của chúng ta. Kết hợp với giá trị có được đáng kinh ngạc về cuộc sống lâu dài, khỏe mạnh và thịnh vượng hơn – hơn 50.000 tỷ đô-la trong tài khoản ngân hàng là của những người ở độ tuổi 65 trở lên và bạn có thể thấy được tiềm năng của nó.

Và việc hiểu được tiềm năng này là yếu tố then chốt để trở nên thành công như những nhà kinh doanh đột phá. Thử hình dung, 20 năm trước, ý tưởng một thuật toán máy tính có thể giúp những công ty với tên gọi hài hước (Uber, Airbnb, Quirky) phi tiền tệ hóa ngành kinh doanh thế kỷ XX nghe có vẻ là hoang tưởng. 15 năm trước, nếu bạn muốn truy cập một siêu máy tính, bạn vẫn phải mua nó (chứ không phải là thuê theo phút trên đám mây). Mười năm trước, kỹ thuật di truyền thuộc về các chính phủ và doanh nghiệp lớn, còn máy in 3-D đồng nghĩa với những vật mẫu bằng nhựa đắt đỏ. Bảy năm trước, rô-bốt duy nhất mà hầu hết các doanh nghiệp tiếp cận được là Roomba, và trí tuệ nhân tạo đồng nghĩa với chiếc ATM biết nói, chứ không phải là một chiếc xe hơi tự lái trên đường cao tốc. Cách đây hai năm, ý tưởng sống qua tuổi 100 là điều điên rồ. Bây giờ thì bạn thấy bức tranh toàn cảnh rồi đó.

Và nó là một bức tranh thực tế. Các doanh nhân đột phá ngày nay có dư sức mạnh, như câu nói nổi tiếng của Steve Jobs, để tạo ra một dấu ấn trong vũ trụ. Những công ty tỷ đô đang được hình thành nhanh hơn bao giờ hết, và những ngành công nghiệp nghìn tỷ đô đang dần xuất hiện. Nhưng trước khi bạn xem xét việc tham gia vào cuộc đua cấp số nhân này, bước đầu tiên và quan trọng

nhất là tự thuyết phục bản thân rằng bạn có thể thực hiện nó – đây là lý do tại sao ba chương tiếp theo tập trung vào công cụ quan trọng nhất để trở thành doanh nhân đột phá: các công cụ tâm lý cần thiết để khởi nghiệp táo bạo.

Phần hai
TƯ DUY TÁO BẠO

4
Theo đuổi sự táo bạo

Bí mật của "Skonk"

Nó bắt đầu đâu đó trong khoảng những năm 1930. Địa bàn của chúng tôi ở sâu trong rừng, tại Dogpatch, Kentucky, nơi mà thảm kịch đang xảy ra. Hàng chục người dân địa phương bị đầu độc hằng năm, họ chết bởi khói độc của dầu chồn hôi, một hợp chất được tạo ra bằng cách nghiền những con chồn hôi chết và những đôi giày mòn, rồi ủ tại nơi gọi là Skonk Works. Hay ít ra, đó là cách mà Al Capp kể lại câu chuyện.

Al Capp là tác giả của bộ truyện tranh huyền thoại *Li'l Abner,* và *Skonk Works* là một trong những sáng tạo đáng nhớ nhất của ông – mặc dù Capp không mấy liên quan đến sức mạnh đáng kể của thuật ngữ này. Thay vào đó, chúng ta có thể cảm ơn hãng hàng không vũ trụ khổng lồ Lockheed về điều này.

Năm 1943, kỹ sư trưởng của Lockheed, Clarence "Kelly" Johnson, nhận một cuộc gọi từ Bộ Quốc phòng Mỹ.

Máy bay chiến đấu của Đức đã xuất hiện ở khắp châu Âu, và Mỹ cần phải đáp trả. Một nhiệm vụ cực kỳ quan trọng trong khi thời gian thì quá gấp. Mặc dù vậy, Kelly đã có một ý tưởng. Tại trụ sở của họ ở Burbank, California, ông tập hợp một đội ngũ gồm các kỹ

sư và công nhân cơ khí sáng giá nhất của mình, cho họ quyền tự do thiết kế – không có ý tưởng nào bị cho là quái gở hoặc điên rồ – và tách biệt họ khỏi phần còn lại của bộ máy quan liêu ở Lockheed. Không ai được biết về mục đích của dự án mới này hay được phép tiết lộ điều gì về nhiệm vụ của họ nếu không có thẩm quyền liên quan. Những nhân viên này làm việc trong một căn lều xiếc thuê cố tình được đặt cạnh một nhà máy nhựa bốc mùi hôi thối (để tránh sự tò mò của những người xung quanh). Việc thở thôi cũng đã vô cùng khó khăn. Đó là lý do tại sao kỹ sư Irv Culver mượn thuật ngữ của Al Capp và gọi nơi này là Skonk Works.

Mọi việc tiếp diễn cho đến một ngày, Cục Hải quân liên lạc với Lockheed để cập nhật tình hình về máy bay phản lực mới của họ (tên kỹ thuật là P-80) và tình cờ nhầm sang số máy của Culver. Ông trả lời điện thoại: "Người trong Skonk Works, Culver nghe."

Và cái tên gắn liền với họ từ đó. Một vài năm sau, do yêu cầu của người nắm bản quyền bộ truyện tranh, cái tên được viết thành Skunk Works.

Và Skunk Works đã thành công. Máy bay phản lực quân đội đầu tiên của Mỹ được đưa đến Lầu Năm Góc, đáng kinh ngạc là chỉ sau 143 ngày, sớm hơn thời hạn đến 7 ngày. Trong một dự án quân sự, thường thì nhà thầu còn chưa nhận được giấy tờ ký tá trong khoảng thời gian đó chứ chưa nói đến việc tạo ra bất kỳ thứ gì. Và suốt những thập kỷ kế tiếp, đội Skunk Works của Lockheed đã lặp lại thành công này, họ tiếp tục sản xuất ra những chiếc máy bay nổi tiếng thế giới – U-2, SR-71, Nighthawk, Raptor – với cùng phương pháp như vậy. Những chiếc máy bay này giúp Mỹ giành chiến thắng trong chiến tranh lạnh, tất nhiên là vậy, nhưng tác động to lớn hơn của chúng là ở mặt tổ chức: trong nửa thế kỷ tới, với bất cứ công ty nào muốn đạt được những mục tiêu táo bạo, skunk thường là phương pháp sáng tạo thành công.

Mọi người từ Raytheon, DuPont cho đến Walmart, Nordstrom đều đã tham gia vào cuộc chơi sáng tạo này. Vào đầu những năm 80, Steve Jobs, nhà đồng sáng lập Apple, đã thuê một tòa nhà nằm sau nhà hàng Good Earth ở Thung lũng Silicon, tập trung 20 nhà thiết kế tài năng tại đây, và hình thành skunk works của riêng mình để tạo nên chiếc máy tính Macintosh đầu tiên. Bộ phận này hoàn toàn độc lập với phòng nghiên cứu và phát triển thông thường của Apple, và do đích thân Jobs lãnh đạo. Khi mọi người hỏi ông tại sao lại cần cơ sở mới này, Jobs đã nói: "Làm cướp biển thì tốt hơn gia nhập Hải quân."

Khi nói đến việc khích lệ sự đổi mới táo bạo, tại sao làm cướp biển lại tốt hơn? Tại sao phương pháp skunk liên tục thúc đẩy tạo ra những thành công tuyệt vời như vậy? Và quan trọng nhất là, điều này có liên quan gì đến những doanh nhân ngày nay và khát khao đạt tới sự táo bạo?

Thật ra là có rất nhiều liên quan.

Bí mật của skunk: Phần Một

Ở những chương trước, chúng ta đã thấy công nghệ gia tăng theo cấp số nhân mang lại cho các doanh nhân ngày nay sự tiếp cận đáng kinh ngạc ra sao, giúp cho nhiều nhóm các nhà sáng tạo nhỏ giải quyết những thách thức khổng lồ một thời chỉ có thể thuộc về các doanh nghiệp lớn hoặc chính phủ như thế nào. Đây là tin cực kỳ quan trọng. Tại Đại học Singularity, một trong những nguyên lý cốt lõi của chúng tôi là những thách thức vĩ đại nhất của thế giới chứa đựng trong nó các cơ hội kinh doanh tuyệt vời nhất. Và nhờ vào công nghệ đột phá, lần đầu tiên trong lịch sử, các doanh nhân thật sự có thể tham gia vào cuộc chơi này. Nhưng có một khó khăn là: Chỉ có công nghệ đột phá thì không thể thành công được.

Theo đuổi sự táo bạo không chỉ là khó khăn về mặt công nghệ mà còn là những thách thức lớn lao về mặt tâm lý. Tất cả những người tiên phong được phỏng vấn cho cuốn sách này đều nhấn mạnh tầm quan trọng của cuộc chơi tâm lý, rằng nếu không có một hướng suy nghĩ đúng, các doanh nhân chắc chắn không có cơ hội để thành công. Tôi hoàn toàn đồng ý. Thái độ kiểm soát cuộc chơi. Dù bạn nghĩ bạn có thể hay không thể thì bạn đều đúng cả. Vì vậy mục tiêu của Phần Hai này là cung cấp cho bạn một thái độ cấp tiến – một loạt các chiến lược tâm lý thiện chiến đã được thời gian kiểm nghiệm dành cho những ý tưởng làm lớn và táo bạo.

Để đạt được mục tiêu này, chúng tôi sẽ tiếp cận ba điểm chủ chốt. Trong chương này, chúng ta sẽ nghiên cứu phương pháp sáng tạo skunk, tìm hiểu những cơ chế cốt lõi khiến hướng tiếp cận đổi mới này là một trong những cách thành công nhất trong lịch sử. Tiếp theo, chúng ta sẽ khám phá những công cụ và kỹ thuật tâm lý mà cá nhân tôi đã sử dụng trong cuộc sống và công việc của mình. Cuối cùng, để kết thúc Chương 2, chúng ta sẽ gặp một nhóm các doanh nhân tỷ phú xuất chúng – Elon Musk, Jeff Bezos, Richard Branson và Larry Page – những người quan trọng không chỉ vì họ thành công về mặt tài chính mà còn vì thành công đó đã cho họ khả năng nghĩ lớn – một kỹ năng rất cần thiết để giải quyết những

thách thức vĩ đại.

Nhưng đầu tiên, hãy nói đến bí mật của skunk.

Theo truyền thống, khi khám phá những bí mật này, các nhà nghiên cứu bắt đầu bằng việc phân tích 14 quy luật của Kelly Johnson về sự sáng tạo. Đây là một hướng tiếp cận hữu ích, và trong phần tiếp theo, chúng ta sẽ đi sâu vào hướng này. Nhưng trước tiên, sẽ rất hữu ích nếu nói đến một bản chất không thể thiếu của phương pháp này nhưng thường bị bỏ sót trong các cuộc thảo luận về mục tiêu của dự án.

Các công ty thường không sử dụng skunk cho những việc kinh doanh thông thường. Mô hình tăng tốc khởi nghiệp sáng tạo này chỉ luôn dành cho việc kinh doanh *phi* thường. Chúng được tạo ra để giải quyết những vấn đề cỡ siêu anh hùng, được tạo ra một cách hữu ý xung quanh những mục tiêu mà các nhà tâm lý học gọi là mục tiêu cao cả khó nhằn. Và chính bản chất khó khăn của những mục tiêu đó lại chính là bí quyết đầu tiên cho sự thành công của skunk.

Vào cuối những năm 1960, Gary Latham, nhà tâm lý học của Đại học Toronto, và Edwin Locke, nhà tâm lý học của Đại học Maryland đã khám phá ra rằng thiết lập mục tiêu chính là một trong những cách dễ dàng nhất để tăng cường sự khích lệ và nâng cao hiệu quả công việc. Khám phá này thật sự đã gây sốc vào thời điểm đó. Mọi người thường cho rằng những nhân viên vui vẻ là những người làm việc hiệu quả, và việc đặt quá nhiều áp lực lên nhân viên – bằng việc áp đặt mục tiêu – được xem là ý kiến tồi trong kinh doanh. Nhưng qua hàng chục nghiên cứu, Latham và Locke đã tìm ra rằng việc thiết lập mục tiêu đã làm gia tăng hiệu quả và hiệu suất công việc từ 11-25%. Đó thực sự là một động lực. Nếu một ngày dài 8 giờ đồng hồ là những gì cơ bản mà chúng ta có thì việc xây dựng một khung tâm lý xung quanh các hoạt động (hay còn gọi là mục tiêu) sẽ giống như được tiếp thêm 2 giờ làm việc vậy.

Nhưng không phải mọi mục tiêu đều giống nhau. “Chúng tôi nhận thấy rằng nếu bạn muốn tăng cao nhất mức độ động viên và hiệu quả công việc,” Latham nói, “thì những mục tiêu lớn sẽ dẫn đến kết quả tốt nhất. Những mục tiêu lớn vượt trội một cách đáng kể so với mục tiêu nhỏ, vừa và mơ hồ. Nó dẫn đến sự tập trung và kiên trì – đó là hai trong số những yếu tố quan trọng nhất quyết định hiệu quả công việc. Những mục tiêu lớn giúp chúng ta tập trung chú ý và kiên trì hơn. Kết quả là chúng ta làm việc hiệu quả

hơn, sẵn sàng để đứng dậy và thử lại nếu thất bại."

Đây là một thông tin quan trọng dành cho nhà kinh doanh đột phá. Bắt đầu xây dựng một công ty là điều rất khó khăn. Bắt đầu xây dựng một công ty với ý định phá vỡ một ngành công nghiệp – quả thực là một điều đáng sợ. Nhưng nghiên cứu của Locke và Latham cho thấy vẫn có những đòn bẩy tiềm ẩn. Bởi vì việc luyện khả năng tập trung và nâng cao sự động viên bằng cách thiết lập những mục tiêu lớn, chúng ta đang từng bước đạt được những mục tiêu đó.

Tuy nhiên để những mục tiêu cao và khó nhằn này làm được điều kỳ diệu đó, Locke và Latham nhận thấy rằng có những yếu tố trung gian quyết định – đây là từ các nhà tâm lý học dùng để mô tả điều kiện "nếu-thì" – cần thiết phải có mặt. Một trong những yếu tố quan trọng nhất là sự cam kết. "Bạn phải tin vào những gì bạn đang làm," Latham nói tiếp. "Những mục tiêu lớn hoạt động tốt nhất khi có sự liên kết giữa những giá trị của một cá nhân với khao khát đạt được kết quả mục tiêu đó. Khi mọi thứ sẵn sàng, chúng ta hoàn toàn cam kết – nghĩa là chúng ta tập trung nhiều hơn, thậm chí có sức bật tốt hơn, và kết quả là đạt được hiệu quả cao hơn."

Vẫn còn một điểm quan trọng khác. Khi Kelly Johnson tạo ra skunk works, mục tiêu ban đầu không phải là tạo ra một chiếc máy bay mới trong thời gian kỷ lục – đó chỉ là một trong nhiều kết quả đạt được trong quá trình vươn đến mục tiêu lớn chính yếu: cứu thế giới khỏi sự nguy hiểm của Quốc xã. Đây chính là loại mục tiêu lớn mà bất cứ ai cũng có thể ủng hộ. Đó là lý do tại sao các kỹ sư đồng ý làm việc hàng giờ trong một lều xiếc bốc mùi khủng khiếp. Và quan trọng nhất, sự thống nhất giữa giá trị cốt lõi và kết quả mong muốn đã thúc đẩy hiệu suất công việc. Đó cũng là một trong những lý do khiến chiếc máy bay đó được hoàn thành trong khoảng thời gian kỷ lục.

Bí mật của skunk: Phần Hai

Tại skunk works của Lockheed, Kelly Johnson điều hành một con tàu nhỏ. Ông yêu thích sự hiệu quả. Phương châm của ông là "nhanh, im lặng, đúng giờ" và một bộ các quy tắc. Và vì chúng ta đang nghiên cứu những bí mật sâu kín của skunk nên chúng ta cần phải tìm hiểu "những quy tắc của Kelly".

Ngăn cách skunk works khỏi phần còn lại của bộ máy điều hành tổ chức – đó chính là điều bạn nhận ra nếu nghiên cứu đến tận

cùng bản chất những quy tắc của Johnson. Trong số 14 quy tắc của ông, có bốn điều chỉ dành riêng cho các dự án quân sự, và vì vậy có thể loại chúng ra khỏi cuộc thảo luận này. Ba trong số đó là cách thức để gia tăng quy trình lặp lại nhanh chóng (một chủ đề chúng ta sẽ bàn trong chốc lát), nhưng tất cả bảy quy tắc còn lại đều là cách thức để thực thi sự cô lập. Ví dụ, ở quy tắc số 3: "Số lượng người có bất cứ liên quan nào đến dự án này cần phải được hạn chế theo nguyên tắc nghiêm ngặt nhất." Quy tắc 13 cũng tương tự như vậy: "Việc người ngoài tiếp cận dự án và những người có liên quan đến nó phải được kiểm soát chặt chẽ bởi những biện pháp an ninh thích hợp." Sự cô lập, theo Johnson, là chìa khóa quan trọng nhất cho sự thành công của một skunk works.

Có hai lý do cho điều này. Nhu cầu giữ bí mật quân sự là điều hiển nhiên, nhưng quan trọng hơn, chính sự cô lập đã kích thích việc chấp nhận rủi ro, khuyến khích những ý tưởng kỳ lạ, ngông cuồng và đối lập với những hoạt động quán tính của tổ chức. Tính quán tính của tổ chức là khái niệm để chỉ một công ty khi đã thành công thường kiềm chế mong muốn phát triển và thu phục những công nghệ mới, hướng đi mới do không muốn phá vỡ thị trường hiện hữu và bị mất tiền. Quán tính tổ chức là nỗi sợ hãi về sự thất bại quy mô lớn, nguyên nhân khiến Kodak không nhận thấy được tương lai tươi sáng của máy ảnh kỹ thuật số, IBM ban đầu đã bác bỏ máy tính cá nhân, và America Online (AOL) hiếm khi xuất hiện trực tuyến.

Nhưng điều gì đúng với một tổ chức thì cũng đúng với doanh nhân. Giống như cơ sở skunk works cô lập nhóm sáng tạo khỏi bộ máy lớn, các doanh nhân thành công cần một sự ngăn cách giữa họ và phần còn lại của xã hội. Như Burt Rutan, người giành giải thưởng Ansari X PRIZE, có lần đã chỉ dạy tôi: "Trước một ý tưởng đột phá là một ý nghĩ điên khùng." Thử nghiệm các ý tưởng điên rồ nghĩa là chống lại ý kiến của các chuyên gia và chịu rủi ro lớn. Nó có nghĩa là không sợ sự thất bại. Bởi vì bạn sẽ thất bại. Con đường đi đến dấu ấn táo bạo được trải đầy những thất bại, và điều này có nghĩa rằng việc có một chiến lược sẵn sàng để xử lý rủi ro và học từ thất bại là rất quan trọng.

Trong một buổi nói chuyện tại re:Invent vào năm 2012, CEO của Amazon là Jeff Bezos giải thích: "Nhiều người nhận thức sai về những việc mà các doanh nhân giỏi làm. Những doanh nhân giỏi không thích rủi ro. Họ tìm cách giảm thiểu rủi ro. Khởi nghiệp một công ty đã là một sự rủi ro rồi… [do đó] bạn phải loại bỏ rủi ro một cách hệ thống từ những ngày đầu đó."

Đây chính xác là điều mà ba quy tắc cuối cùng của Kelly Johnson hướng đến.

Cả ba quy tắc này là cách để gia tăng sự lặp lại nhanh chóng – đây chính là một trong những chiến lược giảm thiểu rủi ro tốt nhất từng được tạo ra. Nếu bạn đang tìm một định nghĩa nhanh chóng và dân dã hơn của thuật ngữ này, hãy tạm dùng phương châm không chính thức của Thung lũng Silicon: "Thất bại sớm, thất bại thường xuyên, thất bại hướng về phía trước." Đầu cơ táo bạo – đặc biệt là kiểu thay đổi thế giới như chúng ta đang ủng hộ ở đây – đòi hỏi loại tiếp cận thực nghiệm này. Tuy nhiên, vì hầu hết các thực nghiệm đều thất bại, nên để có tiến độ thực sự đòi hỏi việc thử nghiệm hàng tấn ý tưởng, giảm thiểu thời gian trống giữa các lần thử, và tăng hiểu biết thu được từ các kết quả. Đó là chính là sự lặp lại nhanh chóng.

Lấy thiết kế phần mềm làm ví dụ. Theo phương pháp truyền thống, ban đầu việc tạo ra sản phẩm diễn ra bí mật trong một vài năm, sau đó, nó bất ngờ tung ra công chúng bằng một đợt ra mắt lớn. Không may là, trong một thế giới thay đổi nhanh chóng không ngừng, việc dành một vài năm tách biệt khỏi người dùng có thể đồng nghĩa với phá sản.

Bắt tay vào thiết kế mau lẹ là một tư tưởng nhấn mạnh vòng phản hồi nhanh. Thay vì tung ra một viên ngọc được mài giũa chỉn chu, các công ty thời nay cho ra "sản phẩm hữu hiệu tối thiểu", sau đó tiếp nhận phản hồi ngay lập tức từ khách hàng, sử dụng nó vào lần điều chỉnh kế tiếp, cho ra một phiên bản cập nhật hơn, và cứ tiếp tục lặp lại như vậy. Thay vì quy trình thiết kế mất vài năm, quy trình nhanh gọn này chỉ mất vài tuần và cho ra kết quả trực tiếp theo mong đợi của người tiêu dùng. Đây chính là sự lặp lại nhanh chóng.

"Chúng ta đã thấy điều này ở Gmail," Salim Ismail nói. "Thay vì để các nhà thiết kế mất đến vài năm để cho ra 25 tính năng tốt nhất mà bất kỳ ai cũng muốn có trong một chương trình email, Google tung ra một phiên bản với khoảng ba tính năng và hỏi khách hàng xem họ muốn chương trình có thể thực hiện thêm điều gì. Gmail đã nhận được phản hồi rất nhanh và tiếp tục lặp đi lặp lại điều đó. Đó là lý do tại sao nhà sáng lập LinkedIn, Reid Hoffman đã nói câu nổi tiếng: 'Nếu bạn không bị bẽ mặt vì phiên bản sản phẩm đầu tiên, bạn đã đưa sản phẩm ra thị trường quá muộn.'"

Động lực 2.0

Chúng ta đã tập trung khám phá skunk ở các khía cạnh: mục tiêu lớn, sự cô lập, và quy trình lặp lại nhanh chóng như những chiến lược giúp điều chỉnh tâm lý và gia tăng hiệu quả. Phần này cũng tương tự như vậy, nhưng thay vì nghiên cứu các chiến lược đó một cách riêng lẻ, chúng ta sẽ kết hợp chúng với nhau, khám phá cách thúc đẩy hiệu quả cùng những hỗ trợ tâm lý quan trọng từ việc kết hợp chúng với nhau.

Để hiểu được sự thúc đẩy này đòi hỏi chúng ta phải đi sâu vào khoa học của động lực. Thế kỷ trước, khoa học này chỉ tập trung vào phần thưởng ngoại lai (extrinsic reward) – đó là những động lực bên ngoài, điều kiện "nếu-thì" của việc "làm điều này để đạt được điều kia". Với những phần thưởng ngoại lai, chúng ta thưởng cho những hành vi mà chúng ta kỳ vọng nhiều hơn và phạt những hành vi mà chúng ta không thích. Lấy ví dụ trong kinh doanh, khi chúng ta muốn thúc đẩy hiệu quả công việc, chúng ta thường đưa ra những phần thưởng ngoại lai: tiền thưởng (tiền) và thăng chức (tiền và chức danh).

Không may là, hàng loạt các nghiên cứu đã chỉ ra rằng phần thưởng ngoại lai không hiệu quả như mong đợi. Lấy tiền làm ví dụ. Khi nói đến tăng động lực làm việc, tiền chỉ được xem là vua trong những điều kiện rất cụ thể. Đối với những nhiệm vụ rất cơ bản không yêu cầu bất kỳ kỹ năng nhận thức nào, tiền có thể tạo ảnh hưởng lên hành vi một cách hiệu quả. Nếu tôi đang đóng đinh vào những thanh gỗ với giá 5 đô-la một giờ, thì việc đề nghị trả tôi 10 đô-la sẽ giúp tăng tốc độ đóng đinh. Nhưng với những công việc phức tạp hơn một chút – như là đóng đinh thành hình ngôi nhà – mặc dù chỉ yêu cầu thêm một chút khả năng nhận thức, tiền thật sự tạo ra tác dụng ngược lại: nó làm giảm động lực, cản trở sự sáng tạo và giảm hiệu suất.

Đây không chỉ là vấn đề duy nhất khi dùng tiền làm động lực. Tiền là động lực có hiệu quả cho đến khi những nhu cầu sinh học cơ bản được đáp ứng và còn thừa lại chút ít để tiêu xài tùy ý. Đây là lý do tại sao mà Daniel Kahneman người đoạt giải Nobel, gần đây đã phát hiện ra rằng, ở Mỹ, khi bạn đặt mức độ hài lòng với cuộc sống và mức độ hạnh phúc cùng với mức thu nhập lên biểu đồ, chúng sẽ gối lên nhau cho đến điểm 70.000 đô-la – ví dụ vậy, đây là điểm mà tiền không còn là vấn đề chính nữa – sau đó thì chúng tách xa nhau. Khi con người được trả tiền đủ để không phải thường xuyên lo lắng về các nhu cầu cơ bản nữa, thì những phần thưởng ngoại lai sẽ mất đi tính hiệu quả, trong khi những phần thưởng nội tại (intrinsic reward) – nghĩa là thỏa mãn được về mặt cảm xúc bên trong – sẽ trở nên quan trọng hơn nhiều.

Ba yếu tố đặc biệt quan trọng là quyền tự chủ, sự thành thục và mục đích.

Quyền tự chủ là mong muốn điều khiển chính con tàu của mình. Sự thành thục là mong muốn điều khiển nó tốt. Và mục đích là nhu cầu về ý nghĩa mà hành trình này mang lại. Ba phần thưởng về mặt nội tại này chính là những động lực thúc đẩy chúng ta nhiều nhất. Trong cuốn *Drive (Động lực chèo lái hành vi)*[1], tác giả Daniel Pink đã giải thích:

Khoa học chỉ ra rằng... triết lý tạo động lực kiểu cây gậy và củ cà rốt của thế kỷ XX mà chúng ta xem như là một phần "tự nhiên" của con người – đôi khi cũng có tác dụng. Nhưng chúng chỉ hiệu quả trong một số ít trường hợp. Khoa học chỉ ra rằng phần thưởng "nếu-thì"... không chỉ vô tác dụng trong nhiều trường hợp, mà còn tiêu diệt những khả năng liên quan đến sự sáng tạo ở mức độ cao – trung tâm tiến bộ của xã hội và nền kinh tế hiện tại cũng như tương lai. Khoa học cho thấy bí quyết đạt hiệu quả công việc cao không nằm ở động lực sinh học (những nhu cầu cho sự tồn tại) hay động lực thưởng-phạt, mà là *yếu tố thứ ba* – mong muốn sâu thẳm của chúng ta về việc định hướng chính cuộc đời mình, để mở rộng và phát triển khả năng của mình, và để sống một cuộc đời có mục đích.

---

[1]. Cuốn sách đã được Alpha Books mua bản quyền và xuất bản. (BTV)

Để thực hiện những điều táo bạo, chúng ta cần động lực thứ ba này. Sử dụng công nghệ đột phá để làm đòn bẩy giải quyết các mục tiêu lớn và sử dụng sự lặp lại nhanh chóng cùng với phản hồi nhận được để đẩy nhanh tiến độ đạt được các mục tiêu, đó chính là sự sáng tạo ở tốc độ cực kỳ cao. Nhưng nếu các doanh nhân không thể nâng tầm tâm lý của họ để bắt nhịp cùng với công nghệ, thì họ có rất ít cơ hội để giành chiến thắng trong cuộc đua này.

Và đây là một bí mật khác để tạo ra skunk – yếu tố tạo ra một bản nâng cấp trọn vẹn. Kết hợp các quy tắc về sự cô lập và quy trình lặp lại nhanh mà chúng ta đã nói trong phần này với mục tiêu lớn thống nhất với giá trị cốt lõi ở phần trước, chúng ta có được công thức tuyệt vời về quyền tự chủ, sự thành thục và mục đích. Tách biệt đội ngũ sáng tạo tạo một môi trường mà con người có thể tự do với trí tò mò của họ – điều này làm tăng tính tự chủ. Thử nghiệm lặp lại nhanh đồng nghĩa với chu kỳ học hỏi tăng nhanh, giúp con người đạt đến sự thành thục. Và kết nối những mục tiêu

lớn với giá trị cá nhân tạo ra mục tiêu thật sự ý nghĩa.

Quan trọng nhất là bạn không cần phải tạo ra một skunk works để tận dụng lợi thế của những động lực nội tại này. Google đưa "sự tự chủ" lên mức độ toàn công ty với 20% tổng thời gian – những kỹ sư được khuyến khích dành 20% thời gian làm việc của họ cho những dự án thiết kế riêng của chính họ – và động lực làm việc tăng đã giải thích tại sao nhân viên Google thường đùa rằng "20% thời gian thật ra nên gọi là '120% thời gian'." Tony Hseih, CEO của Zappos, giúp phá vỡ không gian bán lẻ bằng việc chú trọng vào sự thành thục, đưa việc "theo đuổi sự phát triển và học tập" thành triết lý trọng tâm của công ty với câu nói nổi tiếng: "Thất bại không phải là điều xấu hổ. Nó là một nghi thức của quá trình chuyển đổi." Và Blake Mycoskie, CEO của TOMS Shoes, khai thác sức mạnh của mục đích ý nghĩa cuộc sống bằng việc quyết định tặng một đôi giày cho trẻ em ở các nước đang phát triển với mỗi đôi giày bán được.

Với nòng cốt mang tính tâm lý này, không có gì ngạc nhiên khi Google, Zappos và Toms đều trở thành thủ lĩnh trong ngành của họ trong thời gian kỷ lục. Tạo ra một công ty với quyền tự chủ, sự thành thục và mục đích ý nghĩa đóng vai trò then chốt chính là tạo ra một công ty phát triển tốc độ cao. Và đây không còn là một sự lựa chọn nữa. Trong một thế giới thay đổi nhanh chóng, loại động lực thứ ba này là nền tảng tuyệt đối cho bất kỳ doanh nhân đột phá nào. Tuy nhiên, không như những công ty lớn, thường phải sáng tạo để sử dụng động lực này, những doanh nhân táo bạo có thể đi trước cuộc chơi, sử dụng quyền tự chủ, sự thành thục và mục đích ý nghĩa vào văn hóa công ty ngay từ khi bắt đầu hơn là đợi đến sau này.

Google đã vận hành skunk như thế nào?

Astro Teller cao và gầy, với chòm râu dê dày, kính không gọng và bộ tóc dài thường cột đuôi ngựa. Ông là cháu trai của hai người từng đoạt giải Nobel, trong đó có Edward Teller, cha đẻ của bom nguyên tử. Ông cũng thuộc nhóm người hay mặc áo thun. Thường thì những chiếc áo thun sẽ có các câu nói vừa hợp lý vừa mỉa mai. Ví dụ như một vài năm trước, khi tham gia diễn thuyết về tầm quan trọng của sự sáng tạo cho một nhóm 80 nhà điều hành cấp cao thuộc nhóm Fortune 200 tại Đại học Singularity, ông mặc chiếc áo thun với dòng chữ: "Safety Third" (tạm dịch: An toàn đứng thứ ba).

Teller đứng đầu GoogleX, skunk works của mạng lưới Internet

khổng lồ, mặc dù chức danh kỹ thuật của ông là "Thuyền trưởng đội phóng lên Mặt trăng"[1]. Chức danh này đến từ buổi nói chuyện giữa ông và CEO Larry Page, không lâu sau khi ông được tuyển vào công ty. "Vào những ngày đầu," Teller giải thích, "GoogleX được dẫn dắt và chịu ảnh hưởng từ Larry và Sergey. Nhưng khi tôi tham gia, họ muốn một định nghĩa lớn hơn đằng sau mục đích hoạt động của phòng thí nghiệm này. Tôi đã hỏi Larry liệu có phải ông muốn tôi xây dựng một trung tâm nghiên cứu không."

---

[1]. Nguyên văn: Captain of Moonshots, trong đó chữ Moonshots (bắn tên lửa lên Mặt trăng) dùng để chỉ những ý tưởng lạ lùng mà trước giờ chưa ai làm được. (BTV)

"Không," Page trả lời, "quá nhàm chán."

"Hay là lồng ấp những ý tưởng sáng tạo?"

"Cũng nhàm chán."

Teller suy nghĩ một lát và cuối cùng ông hỏi: "Vậy là, chúng ta đang hướng đến Mặt trăng phải không?"

"Chính nó," Page, "đó chính xác là những gì chúng ta đang làm."

Và đó chính xác là những gì họ đang làm. Trong những năm vừa qua, Google đã liên tục được nhắc đến với sự táo bạo trong những ý tưởng moonshot của họ. Họ sáng tạo trong mọi lĩnh vực từ khám phá không gian, kéo dài sự sống cho đến trí tuệ nhân tạo và rô-bốt. Nói cách khác, có lẽ hiện nay không có công ty nào khác trên thế giới tham gia vào cuộc chơi sáng tạo ở cấp độ cao như vậy.

Trong một vài trang tới, chúng ta sẽ kiểm nghiệm xem chính xác thì Google thực hiện các ý tưởng moonshot như thế nào, cho bạn một cái nhìn cận cảnh về phương pháp sáng tạo của họ, và tập trung xem những ý tưởng ban đầu nào của Kelly Johnson được họ bảo toàn, ý tưởng nào họ thay đổi và lý giải tại sao lại như vậy, từ góc độ tâm lý.

Hãy bắt đầu với những điều họ bảo toàn.

Ở nhiều cấp độ, nhà máy moonshot của Google không khác gì một skunk works truyền thống. Sự biệt lập cũng là yếu tố chủ chốt trong quy trình của họ. "Trong bất kỳ tổ chức nào," Teller nói, "phần lớn các nhân viên của bạn sẽ phải leo lên ngọn đồi nơi họ đang đứng. Đó là việc bạn muốn họ làm. Đó là công việc của họ.

Một skunk works thì hoạt động hoàn toàn khác. Nó là một nhóm người tìm kiếm một ngọn đồi tốt hơn để leo. Điều này đe dọa đến phần còn lại của tổ chức. Nên việc tách biệt hai nhóm này ra là hoàn toàn hợp lý."

Việc khuyến khích các nhân viên của skunk chấp nhận rủi ro cũng là hợp lý. "Nếu bạn bảo nhân viên tìm một ngọn núi mới để leo," Teller nói, "thì thật ngu ngốc khi bảo họ chọn cách leo an toàn. Moonshot là sự rủi ro. Nếu bạn hứng thú với việc giải quyết những thử thách này, bạn sẽ phải chấp nhận những rủi ro thật sự."

Về điều cuối cùng này thì ông ấy không hề nói đùa. Điều khác biệt giữa GoogleX và skunk truyền thống chính là tầm cỡ của những mục tiêu mà họ đặt ra. Moonshot, theo định nghĩa của họ, nằm ở vị trí giao thoa giữa những dự án táo bạo và khoa học viễn tưởng thuần túy. Thay vì đạt mức tốt hơn 10%, họ muốn nhắm đến sự cải tiến 10x (nghĩa là gấp mười lần) – đó là sự gia tăng 1.000% hiệu quả công việc.

Cải tiến gấp 10 lần là một mục tiêu khổng lồ, và Teller có những lý do cụ thể cho việc nhắm đến mục tiêu cao như vậy. "Bạn cho rằng mục tiêu làm tốt hơn 10 lần sẽ khó hơn gấp 10 lần mục tiêu thông thường," anh tiếp tục, "nhưng thực ra sẽ dễ đạt được điều lớn hơn thế. Tại sao lại như vậy? Bằng trực giác nó có vẻ không đúng phải không. Nhưng nếu bạn chọn làm tốt hơn 10%, bạn gần như vẫn phải gắn liền với hiện trạng và cố gắng làm cho nó tốt hơn một chút. Nghĩa là bạn bắt đầu với hiện trạng, với tất cả các giả định có sẵn của nó, bị bó buộc trong những công cụ, công nghệ và quy trình mà bạn muốn cải thiện một chút đó. Nghĩa là bạn đang đặt mình và nhóm của mình vào cuộc thi trí tuệ với tất cả những người khác trên thế giới. Theo thống kê, dù có sẵn các nguồn lực, bạn cũng không thể giành chiến thắng. Nhưng nếu bạn chọn những suy nghĩ bứt phá, nếu bạn chọn tạo ra cái gì đó tốt hơn 10 lần, thì không có cơ hội để làm điều đó với những giả thiết sẵn có. Bạn sẽ phải vứt bỏ luật lệ. Bạn sẽ phải thay đổi quan điểm cùng tất cả những trí tuệ và tài nguyên sẵn có bằng sự dũng cảm và sáng tạo."

Việc thay đổi quan điểm là yếu tố then chốt. Nó khuyến khích chấp nhận rủi ro và nâng cao tính sáng tạo, đồng thời chống lại sự suy giảm không thể tránh khỏi.

Teller giải thích: "Thậm chí nếu bạn nghĩ mình sẽ làm tốt hơn gấp 10 lần, thì thực tế sẽ làm giảm đi 10 lần đó. Luôn luôn là như vậy.

Sẽ có những thứ định giá đắt đỏ hơn, hoạt động chậm hơn; những thứ bạn nghĩ rằng không bị cạnh tranh thì điều đó lại xảy ra. Nếu bạn nhắm đến 10 lần, bạn có thể chỉ còn 2 lần vào thời điểm hoàn thành. Nhưng tăng gấp 2 vẫn là một điều tuyệt vời. Ngược lại, nếu bạn chỉ nhắm đến tăng gấp 2 lần (ví dụ 200%), bạn sẽ chỉ còn lại 5% và bạn cần phải thay đổi quan điểm để nhắm đến mục tiêu cao hơn."

Điều quan trọng nhất ở đây là, chiến lược tăng gấp 10 lần này không chỉ đúng với các tổ chức lớn. "Một công ty khởi nghiệp là một skunk works đơn giản mà không có công ty lớn bên cạnh," Teller nói. "Thuận lợi là không có gì ngáng chân; còn bất lợi là bạn không có tiền. Nhưng đó không phải lý do để từ bỏ những mục tiêu lớn lao. Tôi nghĩ điều ngược lại là đúng. Nếu bạn công khai tuyên bố mục tiêu lớn của mình, nếu bạn lên tiếng cam kết đẩy nhanh tiến độ hơn những gì bạn có thể làm được với những phương pháp bình thường, thì bạn sẽ không có đường lùi. Với hành động đó bạn đã cắt đứt mọi ràng buộc giữa bản thân và tất cả các giả định của chuyên gia." Vì vậy bằng việc phấn đấu cho những mục tiêu thật sự to lớn, các nhà khởi nghiệp đang sử dụng cùng chất xúc tác sáng tạo mà Google sử dụng để đạt những mục tiêu như vậy.

Điều đó nói lên rằng bản thân việc sẵn sàng chấp nhận rủi ro lớn hơn không bảo đảm bạn sẽ thành công. Hướng tiếp cận thử nghiệm lặp lại nhanh "thất bại sớm, thất bại thường xuyên" vẫn được áp dụng. Kết quả là, việc giảm thiểu một số rủi ro nghiêm trọng cũng quan trọng không kém.

Tại GoogleX, việc giảm thiểu này đến từ quy trình vòng tròn phản hồi đặc biệt. "Chúng tôi thử rất nhiều thứ," Teller nói, "nhưng chúng tôi không để cho hầu hết trong số đó tiếp tục. Ở những giai đoạn khác nhau, chúng tôi chấm dứt hầu hết các dự án. Chỉ một số rất ít được nâng lên cấp độ tiếp theo. Cuối cùng thì có vẻ như mọi thứ đều đi đúng hướng, giống như chúng tôi là những thiên tài – nhưng đó không phải là tất cả những gì đang diễn ra."

Điều đang diễn ra là "dữ liệu hay là chết". GoogleX yêu cầu tất cả các dự án của họ phải đo lường được và kiểm chứng được. Họ sẽ không bắt đầu một dự án mà họ không có cách nào đánh giá tiến độ của nó. Và họ đánh giá tiến độ của dự án thường xuyên. Đôi khi có những dự án bị kết thúc, đôi khi chúng được xếp vào danh sách thích hợp của Google, đôi khi chúng bị đình trệ – nghĩa là chúng có thể tiếp tục nhưng không được phát triển. "Khi dự án nào đó được quan tâm," Teller nói, "nó sẽ được phép tiếp cận khá phóng

túng. Nhưng nhìn một cách tổng thể thì đây là một quy trình khá khắt khe."

Thuyết tiến hóa của Darwin cũng được áp dụng quy trình lặp lại nhanh. Những ý tưởng lớn cải thiện tiến độ đang cạnh tranh với những ý tưởng lớn khác. Dù nó không phải cuộc chơi thắng thua có tổng bằng không vì có nhiều hơn một người chiến thắng – nhưng nó cũng rất khốc liệt. Nói cách khác, như phiên bản skunk của Google, tăng mức độ chấp nhận rủi ro cùng với tầm cỡ của mục tiêu đặt ra (yêu cầu tốt gấp 10 lần) đã buộc những mục tiêu này cạnh tranh trong một môi trường sinh thái thực nghiệm giảm thiểu rủi ro.

Và trong khi những doanh nhân tầm trung có thể không đủ khả năng để bắt đầu, chấm dứt, hay đình trệ hàng chục dự án một lúc – thì hệ thống Google có thể thiết lập nhiều dự án thử nghiệm, sử dụng quy trình lặp lại nhanh và vòng phản hồi chặt chẽ để tiến về phía trước một cách nhất quán hơn. Không chỉ vậy, như Teller lập luận, sự chặt chẽ này còn mang lại lợi thế huy động vốn. "Mọi người nghĩ rằng những dự án táo bạo không nhận được tài trợ do sự liều lĩnh của nó. Nhưng không phải như vậy. Chúng không nhận được tài trợ là do thiếu khả năng đo lường. Không ai muốn đầu tư lớn trước và đợi 10 năm để thấy một dấu hiệu khả thi nào đó. Nhưng thường là, nếu bạn có thể cho thấy tiến độ theo từng chặng, thì các nhà đầu tư sẽ tham gia khá nhiệt tình."

Tám nguyên tắc cải tiến của Google

Nếu như Kelly Johnson có 14 quy tắc, thì Google có tám nguyên tắc quản lý chiến lược của họ, được tóm tắt trong một bài báo nổi tiếng năm 2011 của Phó Chủ tịch cấp cao mảng quảng cáo của Google, Susan Wojcicki. Qua cuốn sách này, chúng ta sẽ thấy chúng được nêu bật bởi những cách khác nhau và thực hiện bởi những người khác nhau. Không nghi ngờ gì nữa, những quy tắc này là cốt lõi cho sự thành công của bạn với tư cách là một doanh nhân đột phá. Tôi đề nghị bạn hãy viết chúng ra, treo lên tường, sử dụng chúng như một phễu lọc cho ý tưởng khởi nghiệp tiếp theo của mình, nhưng trên hết là, đừng có phớt lờ nó. Hãy lướt qua chúng một lượt nhé:

1. Tập trung vào người dùng. Chúng ta sẽ xem lại điều này ở Chương 6, khi Larry Page và Richard Branson nói về tầm quan trọng của việc xây dựng doanh nghiệp lấy khách hàng làm trọng tâm.

2. Chia sẻ mọi thứ. Trong một thế giới siêu kết nối với một lượng khổng lồ về giá trị thặng dư nhận thức, việc cởi mở là rất quan trọng, cho phép số đông giúp bạn sáng tạo và xây dựng dựa trên ý tưởng của nhau.

3. Tìm kiếm ý tưởng khắp nơi. Trọn vẹn Phần ba của cuốn sách này sẽ dành để nói về nguyên tắc giúp nguồn lực đám đông có thể đóng góp cho bạn những ý tưởng, sự thật ngầm hiểu, sản phẩm và dịch vụ tuyệt vời.

4. Nghĩ lớn nhưng bắt đầu nhỏ. Điều này là căn bản trong số 109 tư tưởng của Đại học Singularity. Bạn có thể bắt đầu một công ty mà ở giai đoạn đầu chỉ ảnh hưởng lên một nhóm nhỏ, nhưng nhắm đến tác động tích cực của nó lên hàng tỷ người trong vòng một thập kỷ.

5. Không bao giờ tránh né thất bại. Tầm quan trọng của quy trình lặp lại nhanh: thất bại thường xuyên, thất bại nhanh và thất bại hướng về phía trước.

6. Đánh lửa bằng trí tưởng tượng, nạp nhiên liệu bằng dữ liệu. Sự nhanh nhẹn, lanh lợi là chìa khóa để tạo nên sự khác biệt với các doanh nghiệp lớn truyền thống. Sự nhanh nhẹn đòi hỏi được tiếp cận nhiều với những ý tưởng mới và thường là điên rồ cùng rất nhiều dữ liệu tốt để chọn ra những ý tưởng đáng giá từ mớ hỗn độn. Chắc chắn là, những nhà khởi nghiệp thành công nhất ngày nay đều hướng về dữ liệu. Họ đo lường mọi thứ và sử dụng công nghệ máy học, thuật toán phân tích dữ liệu, từ đó đưa ra quyết định.

7. Hãy là một nền tảng. Hãy nhìn những công ty thành công nhất được định giá hàng tỷ đô như AirBnb, Uber, Instagram,... Tất cả đều vận hành trên nền tảng. Của bạn thì sao?

8. Có một sứ mệnh đáng giá. Có lẽ điều quan trọng nhất là liệu công ty bạn có đang gây dựng trên một mục tiêu chuyển đổi cỡ lớn hay không? Khi mọi việc trở nên khó khăn, bạn sẽ tiếp tục hay từ bỏ? Đam mê chính là nền tảng để tiến lên phía trước.

Dòng chảy

Trong quá trình phân tích những bí mật của skunk, chúng ta đã bàn về những thủ thuật tâm trí khác nhau. Ở khía cạnh động lực,

chúng ta đã khám phá những mục tiêu táo bạo, mục tiêu liên kết với giá trị, và bộ ba yếu tố tạo động lực là sự tự chủ, sự thành thục và mục tiêu. Ở khía cạnh hiệu quả công việc, chúng ta tăng cường tính sáng tạo bằng việc chuyển sang quan điểm tăng gấp 10 lần, đẩy mạnh việc chấp nhận rủi ro với quy trình lặp lại nhanh, và rút ngắn chu trình học hỏi bằng phản hồi nhanh. Sau đó, để giảm thiểu rủi ro cho cả quá trình, chúng tôi đã giới thiệu tính chặt chẽ của hệ thống thực nghiệm. Nhưng có một điểm quan trọng là các bí mật này không quá đa dạng.

Tất cả các thủ thuật này đều có tác dụng bổ sung. Chúng không chỉ giúp tăng động lực và hiệu quả công việc mà đồng thời là nguyên nhân tạo nên một trạng thái nhận thức được biết đến với tên gọi là dòng chảy.

Về mặt kỹ thuật, dòng chảy được định nghĩa là trạng thái tối ưu của nhận thức khi mà chúng ta cảm thấy thông suốt và hoạt động tốt nhất. Có thể bạn đã từng trải nghiệm trạng thái này. Nếu bạn đã từng dành cả buổi chiều cho một cuộc trò chuyện tuyệt vời hay rất chú tâm vào một dự án công việc mà quên đi mọi thứ khác, tức là bạn đã trải nghiệm trạng thái này. Trong dòng chảy, chúng ta quá tập trung vào nhiệm vụ trước mắt mà bỏ qua mọi thứ khác.

Hành động và nhận thức được hợp nhất. Thời gian trôi qua nhanh. Cái tôi biến mất. Tất cả các khía cạnh của hiệu quả công việc – tinh thần và thể chất – đạt đến trạng trái cao nhất.

Chúng tôi gọi nó là dòng chảy vì đó chính là cảm giác nó mang lại. Khi ở trạng thái này, mọi hành động, quyết định đều diễn ra trơn tru, êm ả. Vấn đề được giải quyết với tốc độ cao, mọi thứ như được cuốn trôi theo dòng chảy hiệu suất.

Điều cuối này không hề là cường điệu. Các nghiên cứu suốt hơn 150 năm qua đã chỉ ra rằng dòng chảy chính là tâm điểm của mọi giải vô địch thể thao, củng cố các đột phá khoa học lớn và góp phần làm nên các tiến bộ đáng kể trong nghệ thuật. “Trong những nghiên cứu kinh doanh gần đây,” John Hagel III, đồng Chủ tịch của Trung tâm tư vấn Center for the Edge thuộc Deloitte nói, “những giám đốc cấp cao nói rằng họ làm việc hiệu quả hơn gấp năm lần trong dòng chảy.”

Đây là con số thống kê đáng kinh ngạc. Hiệu quả hơn năm lần nghĩa là tăng 500%. Như Richard Branson, CEO của Virgin nói: “Trong 2 giờ đồng hồ [ở trạng thái dòng chảy], tôi có thể hoàn thành những việc trọng đại… Giống như tôi không gặp bất kỳ cản

trở nào."

Hagel giải thích rõ hơn: "Trong tất cả các nghiên cứu của chúng tôi về cải thiện hiệu suất tối đa, những con người và tổ chức đạt được thành tựu cao nhất trong khoảng thời gian ngắn nhất luôn là những người chạm đến đam mê và tìm thấy dòng chảy."

Làm thế nào để tìm được dòng chảy là một câu hỏi khó, nhưng Steven Kotler, đồng tác giả của cuốn sách này, đã dành 15 năm qua để cố gắng tìm câu trả lời. Steven là đồng sáng lập và Giám đốc của dự án nghiên cứu Flow Genome, một tổ chức nỗ lực giải mã khoa học về hiệu suất làm việc của con người.

Một trong những bài học rút ra được từ công việc này là trạng trái dòng chảy chịu tác động của những yếu tố tiền đề – là điều kiện để sản sinh ra nhiều dòng chảy hơn nữa. Có tất thảy 17 yếu tố tạo ra dòng chảy – ba yếu tố liên quan đến môi trường, ba yếu tố liên quan đến tâm lý, mười yếu tố liên quan đến xã hội và một liên quan đến sáng tạo. Chúng ta sẽ đi sâu vào từng tác nhân này ở phần tiếp theo, nhưng điều đầu tiên cần phải biết là dòng chảy theo sau sự tập trung. Nó là trạng thái của sự say mê trọn vẹn. Như vậy, tất cả 17 tác nhân chính là cách thức để nâng cao sự tập trung, hướng sự chú ý vào hiện tại, từ đó tạo ra dòng chảy.

Điều này cũng đưa chúng ta trở lại những bí mật của sự sáng tạo. Tất cả những thủ thuật tâm trí được mô tả trong chương này – những điều được coi là bí mật – đều là cơ chế tạo ra sự tập trung đáng kinh ngạc. Việc tăng cường chấp nhận rủi ro thì rõ ràng: Dòng chảy theo sau sự tập trung, và những hậu quả thì luôn luôn thu hút được sự chú ý của chúng ta. Những mục tiêu lớn sẽ đi kèm với những hậu quả lớn – dường như hậu quả sinh ra để đảm nhiệm chức năng này. Và dĩ nhiên những mục tiêu lớn có giá trị sẽ đi kèm với những hậu quả lớn hơn nữa. Khi sự gắn kết giữa mục tiêu và hậu quả tồn tại, đam mê là kết quả tất yếu. Vì chúng ta luôn tập trung vào những thứ chúng ta có đam mê hơn, nên những mục tiêu có giá trị cũng tăng cường sự tập trung cao hơn. Sự tự chủ, sự thành thục và mục tiêu – ba yếu tố thúc đẩy động lực nội tại và nuôi dưỡng đam mê – cũng hoạt động như vậy. Phản hồi nhanh, nghĩa là, đưa ra chỉnh sửa ngay tức thì; vì vậy chúng ta không bị mất tập trung để nghĩ xem làm thế nào để đạt hiệu quả công việc tốt hơn. Bằng việc tạo ra một môi trường bao gồm các tác nhân tạo dòng chảy, skunk works đã tạo ra được môi trường dòng chảy cao.

Để khám phá xem bằng cách nào doanh nhân ngày nay có thể tạo

ra được một môi trường như vậy, phần tiếp theo của cuốn sách sẽ cung cấp một loạt các bước có thể áp dụng ngay lập tức vào cuộc sống và công việc của bạn, và đảm bảo tạo ra sự thay đổi. Chúng ta sẽ chia nhỏ 17 tác nhân tạo ra dòng chảy chi tiết hơn, đặc biệt tập trung vào việc vận dụng chúng cho các doanh nhân đột phá như thế nào.

Tác nhân môi trường của dòng chảy

Tác nhân môi trường là những đặc tính của môi trường giúp con người tập trung cao độ vào dòng chảy.

Những hậu quả lớn là yếu tố đầu tiên trong phần này. Như đã đề cập ở trên, dòng chảy theo sau sự tập trung, còn hậu quả thì thu hút được sự chú ý của chúng ta. Khi có những nguy hiểm rình rập trong môi trường, chúng ta không cần phải cố gắng điều hướng sự tập trung, chính mức độ rủi ro cao đã làm điều đó cho chúng ta.

Điều này không chỉ đúng với chấp nhận rủi ro về mặt vật chất. Khoa học cho thấy những rủi ro khác – về mặt tình cảm, trí tuệ, sáng tạo, xã hội – cũng có tác động như vậy. "Để đạt đến trạng thái dòng chảy," nhà tâm lý học Ned Hallowell giải thích, "một người phải sẵn sàng chấp nhận rủi ro. Người đang yêu phải sẵn sàng chấp nhận rủi ro bị từ chối để đạt đến trạng thái này. Vận động viên phải chấp nhận rủi ro về thể chất, thậm chí là mất mạng, để đạt được trạng thái này. Người nghệ sĩ phải sẵn sàng bị chê bai, khinh miệt bởi những nhà phê bình, cộng đồng và vẫn tiếp tục cố gắng. Và những người bình thường – như bạn và tôi – phải sẵn sàng sai lầm vụng dại và thất bại như những kẻ ngốc, nếu muốn đạt được trạng thái này."

Những sự thật này cũng cho chúng ta thấy rằng những doanh nhân đột phá với phương châm sống "thất bại hướng về phía trước" có một lợi thế rất lớn. Nếu không sẵn sàng thất bại, chúng ta không thể có khả năng chấp nhận rủi ro. Ở Facebook, có một tấm bảng lớn treo ở cầu thang chính với dòng chữ: "Dịch chuyển nhanh và phá vỡ mọi thứ."[1] Thái độ này vô cùng quan trọng. Nếu bạn không khuyến khích rủi ro, thì bạn đang từ chối thâm nhập vào dòng chảy – đây là cách duy nhất để bắt kịp nhịp độ trong một thế giới thay đổi chóng mặt.

---

[1] · *Nguyên văn: "Move fast, break things." (BTV)*

Môi trường phong phú, tác nhân môi trường tiếp theo, là sự kết hợp

giữa sự mới lạ, khó đoán và phức hợp – ba yếu tố tạo nên sự tập trung tương tự như rủi ro. Sự mới lạ nghĩa là có cả hiểm nguy lẫn cơ hội, và ngay cả khi có một trong hai thì bạn vẫn cần phải tập trung. Sự khó đoán nghĩa là chúng ta không biết điều gì sẽ xảy ra tiếp theo; vì vậy chúng ta phải tập trung nhiều hơn cho sự kiện tiếp theo. Sự phức hợp, khi cùng lúc có quá nhiều thông tin đến với chúng ta, thì tác động mà chúng tạo nên cũng tương tự. Làm thế nào để có được tác nhân này trong công việc? Đơn giản chỉ cần tăng mức độ mới lạ, phức hợp và khó dự đoán vào môi trường làm việc. Đây chính xác là điều mà Astro Teller đã làm, bằng việc bỏ hết những giả định đang tồn tại và đòi hỏi sự cải thiện gấp 10 lần. Đó cũng là điều mà Steve Jobs đã làm khi ông thiết kế Pixar. Bằng việc xây dựng một sảnh lớn ở trung tâm tòa nhà, bao quanh nó là các hòm thư, căng tin, phòng họp, và đặc biệt nhất là nhà vệ sinh, ông buộc nhân viên toàn công ty phải gặp nhau một cách ngẫu nhiên, tăng tối đa sự mới lạ, phức hợp và khó dự đoán trong cuộc sống thường nhật của họ.

Cách biểu hiện có chiều sâu là một loại tổng hòa của các nhận biết về mặt vật lý. Nó có nghĩa là tập trung chú ý với dòng giác quan phức hợp cùng một lúc. Lấy Montessori làm ví dụ. Lớp học Mentessori được minh chứng là một trong những môi trường tạo dòng chảy cao nhất trên Trái đất. Tại sao? Bởi vì họ nhấn mạnh việc học thông qua thực hành. Đừng chỉ đọc về ngọn hải đăng, hãy ra ngoài xây lấy một cái. Bằng việc thực hiện với đôi tay và não bộ, bạn gắn kết các hệ thống giác quan phức hợp cùng lúc, tạo sự tập trung và buộc phải tập trung vào thời điểm hiện tại.

Tác nhân tâm lý của dòng chảy

Tác nhân tâm lý là những điều kiện của môi trường bên trong chúng ta giúp tạo ra dòng chảy. Chúng là những chiến lược tâm lý để tạo sự tập trung vào thời điểm hiện tại.

Trở lại những năm 1970, nhà nghiên cứu tiên phong về dòng chảy Mihaly Csikszentmihalyi đã xác định rằng những mục tiêu rõ ràng, phản hồi tức thì và tỷ lệ thử thách/kỹ năng là ba yếu tố quan trọng nhất. Hãy xem xét kỹ hơn nhé.

Những mục tiêu rõ ràng, tác nhân tâm lý đầu tiên, cho chúng ta biết phải tập trung vào đâu và khi nào. Khi mục tiêu đã rõ, trí óc không cần phải băn khoăn về việc phải làm gì hoặc làm gì tiếp theo – nó đã có câu trả lời. Vì vậy sự tập trung được thắt chặt hơn, động lực cao hơn và các thông tin không liên quan được loại bỏ. Kết quả là, hành động và nhận thức được hợp nhất, và chúng ta

tập trung cao độ hơn vào thực tại. Cũng quan trọng không kém, một thực tại, không có quá khứ hay tương lai và ít chỗ cho cái tôi – đó là những yếu tố kéo chúng ta khỏi thực tại.

Cũng cần nhấn mạnh thêm một điều. Khi xem xét những mục tiêu rõ ràng, hầu hết mọi người có xu hướng bỏ qua tính từ "rõ ràng" mà chỉ chú ý đến danh từ "mục tiêu". Khi được nói thiết lập mục tiêu rõ ràng, chúng ta ngay lập tức hình dung bản thân đứng trên bục nhận giải Olympic, trên sân khấu nhận giải thưởng Academy hay danh sách Fortune 500, và nói rằng "tôi đã nghĩ đến giờ phút này từ khi mới 15 tuổi," rồi cho rằng đó chính là đích đến.

Nhưng những giây phút đứng trên bục đó có thể kéo chúng ta ra khỏi thực tại. Thậm chí nếu thành công chỉ còn cách bạn không xa, nó vẫn là một sự kiện tương lai phụ thuộc vào niềm hy vọng, nỗi sợ hãi và tất cả những yếu tố gây xao nhãng đẩy bạn ra khỏi thực tại. Hãy nghĩ đến danh sách dài những thất bại trong thể thao: cú ném trượt trong những giây phút cuối cùng của trận Super Bowl; cú putt hụt ở cuối giải golf Augusta Masters. Vào những khoảnh khắc đó, sức hút của mục tiêu đã kéo các vận động viên ra khỏi thực tại, trong khi đó mới chính hiện tại là giây phút quyết định chiến thắng.

Nếu việc tạo ra dòng chảy là đích đến, thì điểm nhấn nằm ở từ rõ ràng, chứ không phải là mục tiêu. Sự rõ ràng cho chúng ta sự chắc chắn. Chúng ta biết phải làm gì và tập trung sự chú ý ở đâu, khi nào. Khi mục tiêu rõ ràng, nhận thức được thay thế bởi ý thức thực tại, và cái tôi được loại bỏ khỏi bức tranh.

Ứng dụng ý tưởng này vào cuộc sống hằng ngày, bạn phải chia nhỏ nhiệm vụ và đặt mục tiêu cho chúng. Ví dụ một nhà văn, tốt hơn là nên cố viết mỗi lần được ba đoạn văn hay, thay vì cố gắng viết nguyên một chương tuyệt vời. Thử thách là cần thiết nhưng bạn phải quản lý được chúng – chỉ cần đủ kích thích để thu hút sự chú ý vào thực tại, nhưng không quá áp lực để bạn phải lùi bước.

Phản hồi tức thì, tác nhân tâm lý tiếp theo của chúng ta, là một đường tắt khác để tập trung vào thực tại. Thuật ngữ này dùng để chỉ sự liên kết trực tiếp và ngay lập tức giữa nguyên nhân và kết quả. Như một cơ chế tập trung, phản hồi tức thì được xem như phần mở rộng của mục tiêu rõ ràng. Mục tiêu rõ ràng cho chúng ta biết chúng ta đang làm gì; phản hồi tức thì cho chúng ta biết làm thế nào để thực hiện tốt hơn. Nếu chúng ta biết cách cải thiện hiệu quả kịp thời, tâm trí không cần phải tìm kiếm manh mối cho việc này; từ đó, chúng ta có thể giữ cho bản thân tập trung hoàn

toàn, và vì vậy dễ đạt đến trạng thái dòng chảy.

Thực hiện điều này trong kinh doanh khá đơn giản: thắt chặt quy trình phản hồi. Thực hành thiết kế nhanh. Thiết lập cơ chế đúng đắn để tạo sự tập trung, loại bỏ những băn khoăn. Yêu cầu thêm thông tin. Bao nhiêu thông tin? À, hãy quên việc đánh giá hằng quý đi. Hãy nghĩ đến việc đánh giá hằng ngày. Nhiều nghiên cứu đã nhận ra rằng trong một vài ngành nghề – nhà phân tích chứng khoán, tâm thần học, y học – nếu thiếu sự phản hồi tức thì, những người giỏi nhất cũng sa sút theo thời gian. Bác sĩ phẫu thuật là nghề duy nhất mà kỹ năng của bác sĩ ngày càng cải thiện sau khi ra trường. Tại sao? Do những sai lầm trên bàn mổ và mạng sống của ai đó. Đó chính là phản hồi tức thì.

Tỷ lệ thử thách/kỹ năng, tác nhân dòng chảy tâm lý cuối cùng, được cho là điều quan trọng nhất. Dưới sự ảnh hưởng của tác nhân này, sự tập trung đạt cao độ nhất khi có một mối liên hệ nhất định giữa độ khó của một nhiệm vụ và khả năng chúng ta thực hiện nhiệm vụ đó. Nếu thử thách quá lớn thì nỗi sợ hãi sẽ lấn át tất cả. Nếu thử thách quá dễ dàng, chúng ta sẽ ngưng tập trung. Dòng chảy xuất hiện gần trung điểm cảm xúc giữa sự nhàm chán và sự lo lắng, mà các nhà khoa học gọi là kênh dòng chảy – nơi mà nhiệm vụ đủ khó để khiến chúng ta phải căng não; nhưng không khó đến mức khiến chúng ta nản lòng.

Điểm hoàn hảo này giúp duy trì sự tập trung vào thực tại. Khi thử thách nằm trong phạm vi những kỹ năng đã biết – nghĩa là tôi đã từng thực hiện nó trước đây và tôi khá chắc là mình có thể làm lại lần nữa – thì kết quả có thể định hình trước. Chúng ta hứng thú nhưng không hề tập trung. Nhưng khi không biết điều gì sẽ xảy ra tiếp theo, chúng ta tập trung hơn vào nó. Sự không chắc chắn chính là tên lửa đưa chúng ta về thực tại.

Tác nhân xã hội của dòng chảy

Có một phiên bản tập hợp các trạng thái dòng chảy được gọi là dòng chảy nhóm. Đây là điều xảy ra khi một nhóm người cùng ở vào trạng thái này. Nếu bạn đã từng chứng kiến những phút cuối cùng của một trận bóng đá, khi mà mọi người luôn ở đúng vị trí vào đúng thời điểm, giống như một màn nhảy được biên đạo xuất sắc, khác hẳn với những điều thường xảy ra trên sân cỏ – thì đó chính là khi dòng chảy nhóm phát huy tác dụng.

Điều này không chỉ xảy ra với các vận động viên. Thực tế là, dòng chảy nhóm vô cùng phổ biến trong khởi nghiệp. Khi cả nhóm

cùng hướng đến một mục tiêu duy nhất với tốc độ đáng kinh ngạc – một lần nữa, đó chính là dòng chảy nhóm. "Bởi vì kinh doanh là sự định hướng liên tục trong sự không chắc chắn," Salim Ismail nói, "đặt trong dòng chảy là yếu tố quan trọng của thành công. Trạng thái dòng chảy cho phép doanh nhân cởi mở và phản ứng với những khả năng có thể xảy ra trong các mối quan hệ hợp tác, hiểu biết về sản phẩm, hoặc tương tác khách hàng. Càng nhiều dòng chảy được tạo ra bởi nhóm khởi nghiệp, cơ hội thành công càng cao. Thực tế là, nếu nhóm khởi nghiệp của bạn hầu như không liên tục nằm trong trạng trái dòng chảy nhóm, bạn sẽ khó lòng thành công. Tầm nhìn tổng thể sẽ bị mất và tầm nhìn bên trong cũng không thấu suốt."

Vậy làm thế nào để có được dòng chảy nhóm? Đây là lúc tác nhân xã hội tham gia cuộc chơi. Những tác nhân này là các cách thức để thay đổi điều kiện xã hội nhằm sinh ra nhiều dòng chảy nhóm. Một vài trong số đó đã khá quen thuộc. Ba tác nhân đầu tiên – *sự tập trung nghiêm túc; mục tiêu chung rõ ràng; giao tiếp tốt (ví dụ, nhiều phản hồi tức thì)* – là những phiên bản nhóm của tác nhân tâm lý được xác định bởi Csikszentmihalyi.

Hai yếu tố nữa – *sự tham gia bình đẳng và yếu tố rủi ro (về tâm lý, thể chất hay bất kỳ điều gì)* – nếu đã hiểu về dòng chảy thì chúng ta cũng hiểu được hai yếu tố này. Năm yếu tố còn lại thì cần thêm chút ít thông tin.

Sự thân thuộc, tác nhân tiếp theo, nghĩa là cả nhóm có một ngôn ngữ chung, có nền tảng kiến thức tương đồng nhau, và phong cách giao tiếp dựa trên sự thấu hiểu, không cần nói thành lời. Nghĩa là mọi người lúc nào cũng hòa hợp với nhau, và khi có điều mới lạ phát sinh, nhịp độ làm việc không bị chậm lại vì không cần phải giải thích dài dòng cho các thành viên.

Tiếp theo là cái *tôi đồng điệu* – đây là phiên bản nhóm của sự khiêm nhường. Khi cái tôi trở nên đồng điệu với mọi người, không ai tranh phần làm trung tâm và mọi người đều tham gia nhiệt tình.

Ý thức kiểm soát kết hợp với sự tự chủ (tự do làm điều bạn muốn) và sự thành thục (giỏi việc bạn làm). Đó chính là lựa chọn thử thách cho chính mình và có những kỹ năng cần thiết để chinh phục chúng.

Lắng nghe thật sự xảy ra khi chúng ta hoàn toàn gắn kết trong thời khắc hiện tại. Khi đối thoại, thay vì nghĩ về những lời dí dỏm hay

mỉa mai mình sẽ nói tiếp theo, lắng nghe sẽ tạo ra sự phản hồi không có định trước xảy ra ngay tại thời khắc đó.

Luôn luôn nói "Tôi đồng ý, và…", tác nhân cuối cùng, nghĩa là việc tương tác nên là sự đóng góp thêm chứ không phải tranh luận. Mục tiêu là tạo động lực, sự liên kết và sáng tạo đến từ việc không ngừng khuếch đại ý tưởng và hành động của nhau. Đây là tác nhân dựa trên nguyên tắc đầu tiên của hài kịch thực tế. Nếu tôi mở đầu bằng: "Này, có một con voi xanh ở trong nhà tắm, và bạn trả lời: 'Không, làm gì có', thì chẳng có gì diễn ra tiếp theo cả. Sự từ chối của bạn đã phá hủy dòng chảy. Nhưng thay vào đó, nếu bạn trả lời theo kiểu 'À đúng rồi, và…' – 'Ừ, xin lỗi nha, tại tôi không biết phải để nó ở đâu nữa, nó lại không hạ nắp bồn cầu xuống à?' – vậy là câu chuyện sẽ tiếp diễn theo hướng thú vị.

Tác nhân sáng tạo của dòng chảy

Nếu xem xét dưới góc nhìn sáng tạo, bạn sẽ nhận ra khả năng nhận diện mô hình (sự kết nối những ý tưởng mới lại với nhau trong não bộ) và chấp nhận rủi ro (sự can đảm để biến những ý tưởng đó thành hiện thực). Cả hai trải nghiệm này đều tạo ra các phản ứng hữu cơ mạnh mẽ trong não bộ, và nhờ đó bộ não sẽ đi vào trạng thái dòng chảy.

Điều này có nghĩa rằng bất cứ ai trong số chúng ta, nếu muốn có nhiều dòng chảy hơn, chúng ta phải nghĩ khác biệt, đơn giản là vậy. Thay vì giải quyết vấn đề từ những góc nhìn quen thuộc, hãy đi ngược lại hoặc tiếp cận từ hai bên theo cách của bạn. Hãy cố gắng kéo căng trí tưởng tượng và gia tăng tối đa sự mới mẻ trong cuộc sống. Nghiên cứu chỉ ra rằng những môi trường và trải nghiệm mới thường tạo ra những ý tưởng mới (nhiều cơ hội cho việc nhận diện mô hình), quan trọng nhất là, làm cho sự sáng tạo trở thành một giá trị và một đức tính. Đây là điểm mà chúng ta quay lại với những suy nghĩ táo bạo moonshot một lần nữa. Như Teller giải thích: "Bạn thường sẽ không tốn thời gian để buồn bực về việc tại sao bạn không thể dịch chuyển tức thời (teleport) từ đây đến Nhật Bản, bởi vì một phần trong bạn đã nghĩ rằng điều đó là không thể. Tư duy moonshot lại lựa chọn sự buồn bực vì lý do đó."

Lời khuyên cuối cùng

Một trong những sự thật được biết đến nhiều nhất về dòng chảy là trạng thái này phổ biến – nghĩa là nó xảy ra mọi nơi, với bất kỳ ai, chỉ cần đáp ứng những điều kiện cụ thể. Những điều kiện này là

gì? Chính là 17 tác nhân kể trên.

Lý do bởi chúng ta là những vật thể sinh học, và tiến hóa tuân thủ theo thiết kế. Khi điều cụ thể nào đó được đáp ứng, thì thiết kế cơ bản này được lặp lại và lặp lại. Trạng thái dòng chảy chắc chắn sẽ hoạt động. Kết quả là, bộ não của chúng ta được tích lũy kinh nghiệm. Chúng ta đều được thiết kế để tối đa hóa hiệu suất – đó là một đặc tính sẵn có của loài người.

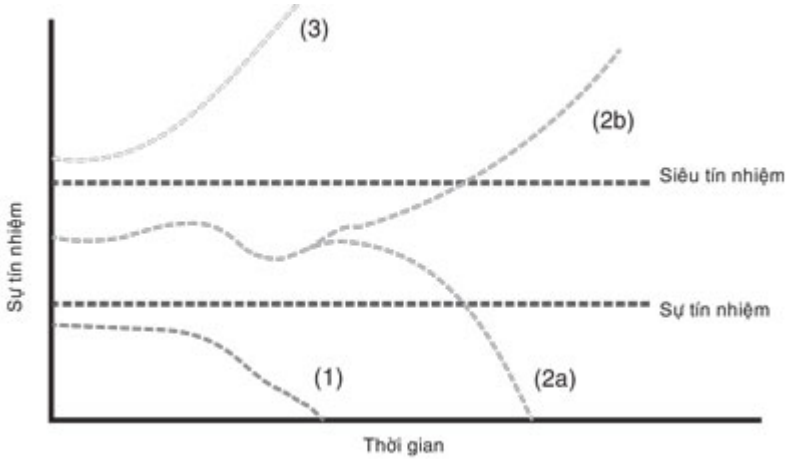
5

Bí mật để có thể làm lớn

Sinh ra trên đường siêu tín nhiệm

"Tôi mới xem tin tức ngày hôm nay và thấy một điều rấtttt… tuyệt vời," Jon Stewart, người dẫn chương trình *Daily Show* của Comedy Central nói. Đó là ngày 24 tháng Tư năm 2012, và Stewart thì đang khá hào hứng. Với đôi lông mày hình mũi tên, chiếc mũi nở rộng, anh ấy như thể sắp nổ tung. Một bộ phim thời sự bắt đầu. Chúng tôi thấy một người điều phối chương trình trong bộ đồ vest, khoanh tay, nói một cách điềm tĩnh: "Điều này có vẻ giống khoa học viễn tưởng," anh ta nói, "nhưng hôm nay một nhóm các nhà vũ trụ tiên phong đã thông báo kế hoạch khai thác các tiểu hành tinh để tìm những khoáng sản quý." Quay trở lại với Stewart, anh vẫn đang trong trạng thái phấn khích và nói lớn: "Các nhà vũ trụ tiên phong sẽ khai thác các tiểu hành tinh để tìm khoáng sản quý! Bùm! Bùm! Vâng! Bạn có biết là hiếm hoi thế nào khi những tin tức giống như những gì bạn từng nghĩ sẽ diễn ra vào năm 2012 không?"

Biểu đồ đường siêu tín nhiệm



Biểu đồ đường siêu tín nhiệm. (1) Khởi đầu không được tín nhiệm; (2a) Khởi đầu được tín nhiệm, kết quả không được tín nhiệm; (2b) Khởi đầu được tín nhiệm, kết quả tạo được sự siêu tín nhiệm; và (3) Khởi đầu ở mức siêu tín nhiệm.

Nguồn: Peter H. Diamandis

Điều khiến Stewart phấn khích chính là Công ty Planetary Resources, công ty khai thác tiểu hành tinh mà tôi đồng sáng lập với Eric Anderson vào năm 2009 và công bố vào năm 2012. Rõ ràng khai thác tiểu hành tinh là một ý nghĩ khoa học viễn tưởng điên rồ, táo bạo trên mọi cấp độ. Để bắt đầu loại hình công ty này, với không chút hy vọng thực tế nào về sự thành công, và tuyên bố với công chúng theo một cách hợp lý (điều này cũng khó khăn không kém) đòi hỏi một phương thức tiếp cận khác. Qua nhiều năm, tôi đã phát triển ra một loạt các chiến lược để giải quyết những loại thách thức này, không có gì quan trọng hơn việc đưa ra một dự án nằm trên đường siêu tín nhiệm.

Như sẽ được nói rõ hơn sau đây, việc vượt lên trên đường siêu tín nhiệm đòi hỏi một niềm đam mê thật sự. Đam mê của tôi trỗi dậy vào năm 1969. Khi chiếc Apollo 11 đáp xuống Mặt trăng, tôi mới chỉ 8 tuổi, và tôi đã quyết định ngay lúc đó rằng tiến vào vũ trụ là điều tôi muốn làm trong cuộc đời mình. Bước sang những năm đầu của tuổi hai mươi cũng chính là thời điểm tôi nhận ra rằng NASA sẽ không bao giờ đưa tôi đến đó được. Bị hạn chế bởi khoản chi tiêu của chính phủ và nỗi sợ thất bại, cơ quan không gian vũ trụ đã trở thành một chương trình phục vụ công việc quân sự, và gần như sẽ không quay trở lại Mặt trăng hay tiến tới sao Hỏa. Tôi đã nhận ra rằng nếu chúng ta muốn làm điều gì đó táo bạo, thì điều đó phải không liên quan đến sự trợ giúp của chính phủ.

Vì vậy, tôi đã cống hiến 30 năm tiếp theo để gây dựng nên những công ty tư nhân mà tôi nghĩ sẽ có thể mở rộng biên giới không gian vũ trụ. Ngoài công việc ở Đại học Vũ trụ Quốc tế (International Space University), đây là ba nỗ lực của tôi nhằm bắt tay tạo dựng nền kinh tế du lịch vũ trụ: X PRIZE, Zero-G và Space Adventures.

Nhờ vào việc thành lập Space Adventures mà tôi đã làm việc với Eric Anderson, đối tác tương lai của tôi tại Planetary Resources. Vào năm 1995, Anderson, vừa tốt nghiệp ngành Không gian vũ trụ của Đại học Virginia, gia nhập công ty tôi với vị trí thực tập sinh để giúp phát triển một công ty tận dụng khối tài sản khổng lồ từ chương trình không gian vũ trụ của Xô Viết hùng mạnh một thời, giờ đây đang rất cần tiền nên sẵn sàng đưa bất kỳ ai có đủ tiền lên vũ trụ. Trong vòng một năm, từ một thực tập sinh, Anderson trở thành Phó Chủ tịch rồi Chủ tịch của Space Advantures (sau này là CEO). Trong 15 năm kế tiếp, ông mang về cho công ty hơn 600 triệu đô-la doanh thu – và nếu bạn từng cố gắng bán một suất đi vào quỹ đạo với giá 50 triệu đô-la hay một chuyến đi vòng quanh Mặt trăng với giá 150 triệu đô-la, bạn sẽ phải kính nể thành tích này.

Những người không đủ kiên nhẫn để theo đuổi giấc mơ này sẽ chọn một hướng tiếp cận khác. Ngày 4 tháng Mười năm 2004, khi huyền thoại ngành hàng không Burt Rutan giành giải thưởng Ansari X PRIZE trị giá 10 triệu đô-la với SpaceShipOne, Ngài Richard Branson đã ngay lập tức cấp phép cho công nghệ giành chiến thắng này, cam kết đầu tư 25 triệu đô-la để phát triển SpaceShipTwo cho Virgin Galactic – phiên bản thương mại tiếp nối của SpaceShipOne. Tiếp theo đó, nhà sáng lập Amazon, Jeff Bezos, đầu tư hơn 100 triệu đô-la để bí mật cho ra đời công ty xe Blue Origin. Có lẽ ấn tượng nhất chính là nhà đồng sáng lập Paypal, sau đó trở thành người phá vỡ ngành hàng không vũ trụ – Elon Musk. Anh đã thành công ngoài sức tưởng tượng với tên lửa Falcon 9 và tàu vũ trụ chở hàng Dragon, từ đó anh được xếp vào danh mục "vị thánh vũ trụ", và mang lại cho anh hợp đồng hàng tỷ đô với NASA để vận chuyển hàng hóa lên Trạm Vũ trụ Quốc tế.

Tất cả đều là những thành công tuyệt vời, nhưng vào mùa hè năm 2009, khi tôi cùng Eric tham dự chuyến tham quan hằng năm "What's Next?", chúng tôi nhận thấy tương lai của ngành không gian vũ trụ ảm đạm hơn bao giờ hết. Mặc cho những chiến thắng tuyệt vời này, mọi thứ vẫn di chuyển quá chậm chạp. Để thật sự mở rộng biên giới vũ trụ, chúng tôi cần nhiều hơn việc đưa khoảng chục người vào quỹ đạo – chúng tôi cần hàng trăm nghìn

người. Chúng tôi phải có lợi thế hơn về quy mô.

Rõ ràng, nếu muốn mở rộng phạm vi khám phá vũ trụ, chúng tôi phải khai thác động cơ kinh tế tương tự, thứ đã giúp mở rộng các biên giới trước đây: tìm kiếm nguồn tài nguyên. "Cho dù là người Trung Quốc tiên phong trên con đường tơ lụa, những nhà thám hiểm châu Âu đầu tiên tìm kiếm vàng và các loại gia vị ở phía bên kia đại dương hay những người Mỹ tìm kiếm gỗ và đất ở miền Tây," Anderson nói, "việc tìm kiếm những nguồn tài nguyên mới luôn là nguyên nhân chính để nỗ lực vượt qua khó khăn và nguy hiểm." Đây là lúc mà Eric và tôi bắt đầu có cuộc nói chuyện nghiêm túc về việc khai khoáng tiểu hành tinh.

Chúng tôi không phải là những người đầu tiên từng thảo luận về điều này. Ý tưởng về việc khai thác kim loại và quặng quý hiếm ở các hành tinh khác và đưa về Trái đất đã có từ năm 1895, khi Konsstantin E. Tsiolkovsky, cha đẻ của ngành không gian vũ trụ Nga, lần đầu tiên đưa ra đề xuất này. Giữa thế kỷ XIX và thế kỷ XXI, khai thác tiểu hành tinh là chủ đề chính của khoa học viễn tưởng, nhưng nó bắt đầu trở thành khoa học hiện thực vào những năm 1990, khi bộ ba phái đoàn không gian (NEAR Shoemaker và Stardust của NASA, cùng Hayabusa của Cơ quan thám hiểm Hàng không vũ trụ Nhật Bản) chạm đến được các tiểu hành tinh (và hai trong số họ đã lấy và mang được những vật mẫu nhỏ trở về Trái đất). Nhưng khoảng cách giữa những sứ mệnh khoa học đó và những nỗ lực trên quy mô toàn ngành mà Eric và tôi đang mong ước thật sự quá lớn – và đó thực sự là vấn đề.

Để đạt được mục tiêu táo bạo này, chúng tôi sẽ cần sự giúp đỡ, rất nhiều sự giúp đỡ. Và vì vậy, thách thức đầu tiên của chúng tôi là – thuyết phục mọi người rằng giấc mơ của chúng tôi có thể thực hiện được. Nghĩa là chúng tôi phải tạo ra giấc mơ nằm bên trên đường siêu tín nhiệm.

Để tôi giải thích: Trong tâm trí mỗi chúng ta có một đường ranh giới của sự tín nhiệm. Khi lần đầu nghe về ý tưởng, bạn sẽ định vị nó ở trên hoặc dưới đường này. Nếu bạn đặt nó ở phía dưới, nghĩa là bạn bác bỏ nó ngay lập tức, thường là vì quá nực cười. Nếu bạn đặt nó ở phía trên, tức là bạn sẵn lòng cho nó cơ hội hoài nghi, theo dõi qua thời gian và tiếp tục đưa ra phán xét. Nhưng chúng ta cũng có một đường siêu tín nhiệm. Khi một ý tưởng mới được đưa ra nằm trên đường này, bạn sẽ chấp nhận nó ngay lập tức và nói: "Ồ, thật phi thường! Tôi có thể tham gia bằng cách nào?" Ý tưởng quá thuyết phục đến nỗi trí óc bạn chấp nhận nó như một sự thật và sự tập trung của bạn dịch chuyển từ sự khả thi đến việc thực

hiện.

Khi Planetary Resources được giới thiệu ra thế giới, nếu không nằm trên đường ranh giới đó thì nó chắc chắn đã bị bác bỏ rồi. Chúng tôi cần tập hợp một nhóm có sự tin tưởng để thực hiện tầm nhìn này. Chris Lewicki – người điều hành ba phái đoàn sao Hỏa khác nhau trị giá hàng tỷ đô tại Phòng thí nghiệm Sức đẩy phản lực (JPL) nổi tiếng của NASA – chính là người đầu tiên chúng tôi tìm đến. Khi có ông ấy làm Chủ tịch và Giám đốc Kỹ thuật, chúng tôi tiếp tục tuyển dụng thêm nhiều kỹ sư hàng đầu để xây dựng, thiết kế và vận hành chiếc Curiosity thăm dò sao Hỏa (chúng tôi biết mình đang đi đúng hướng khi Eric nhận được một cuộc gọi từ giám đốc của JPL đề nghị chúng tôi ngừng tuyển dụng những người giỏi nhất của ông).

Nếu dừng lại ở đó, có lẽ chúng tôi cũng đã tạo được một làn sóng tín nhiệm. Chắc chắn là chúng tôi có thể tin tưởng được. Cả Eric và tôi đều là những thành viên đáng kính của cộng đồng hàng không vũ trụ. Nhóm của chúng tôi hội tụ những người giỏi nhất và sáng giá nhất. Nhưng vì chúng tôi đề xuất làm một việc táo bạo như khai khoáng tiểu hành tinh, nên tín nhiệm thôi thì chưa đủ.

Vì lý do này, chúng tôi đã giữ bí mật thông tin công ty trong gần ba năm, dành khoảng thời gian đó để đưa chúng tôi đến ranh giới của sự siêu tín nhiệm. Để làm điều đó, chúng tôi đã kêu gọi hàng loạt những nhà đầu tư tỷ phú góp tiền và danh tiếng của họ cho dự án. Những người này bao gồm Larry Page, Eric Schmidt, Ram Shriram (CEO, Chủ tịch và nhà đầu tư đầu tiên của Google), Ross Perot, Jr., Charles Simonyi (Kiến trúc sư trưởng của Microsoft) và Richard Branson. Thu hút được những tên tuổi lớn như vậy đã cho chúng tôi một vài lợi thế. Đầu tiên, thông qua được sự kiểm duyệt cẩn thận của họ nghĩa là chúng tôi đã có lợi thế trong suy nghĩ của họ. Được những người thông minh nhất hành tinh tin vào tầm nhìn của mình, bạn có thể biến than thành kim cương lấp lánh. Và điều quan trọng hơn là, khi chúng tôi cho ra mắt sự kiện này, những tên tuổi đó sẽ giúp thu hút đám đông. Khó mà tranh luận lại với sự kết hợp giữa các kỹ sư hàng không vũ trụ hàng đầu thế giới và những doanh nhân đáng kính nhất, nên trong mắt công chúng, vị trí của chúng tôi đã nằm trên đường siêu tín nhiệm.

Trường Đại học Hàng không Vũ trụ Quốc tế

Dĩ nhiên, ngay lúc này, có thể bạn đang nghĩ rằng lời khuyên về sự siêu tín nhiệm này là chưa phù hợp cho các doanh nhân không có những tỷ phú đỡ đầu. Đúng là khi Eric và tôi bắt đầu nhiệm vụ

kêu gọi nhà đầu tư, chúng tôi đã có sẵn các mối quan hệ để kết nối được với các nhà đầu tư như Branson và Page. Đây không phải là điểm chung cho tất cả mọi người. Nhưng thiếu điều này không có nghĩa là không có tất cả. Thực tế là, toàn bộ suy nghĩ của tôi về đường siêu tín nhiệm có từ khi sự tín nhiệm của tôi có rất thấp, khi tôi còn là một sinh viên – thời tiền Internet, tiền Google, tiền Facebook – rất ít mối quan hệ ngoài bạn bè và gia đình.

Câu chuyện bắt đầu vào năm 1980, tôi đang học năm thứ hai tại trường MIT, lúc đó tôi thành lập Hội Sinh viên khám phá và phát triển hàng không vũ trụ (SEDS). SEDS hình thành từ niềm đam mê mở rộng biên giới vũ trụ và từ sự thất vọng của tôi – như đã đề cập – với NASA. Cùng với những nhà lãnh đạo đời đầu của SEDS và những người bạn "học viên sĩ quan hàng không vũ trụ" – Bob Richards và Todd Hawley, chúng tôi cùng nhau hình thành một tổ chức gồm 30 nhóm, thuộc các trường đại học trên khắp thế giới, những người cam kết đẩy mạnh phong trào sinh viên tham gia vào hàng không vũ trụ. Năm 1982, nhờ có SEDS, ba chúng tôi được mời đến Vienna, Áo, để trình bày tại Ủy ban Liên Hợp Quốc về Công dụng hòa bình của hàng không vũ trụ ngoài Trái đất. Tại đó chúng tôi đã gặp và kết bạn với Arthur C. Clarke – tác giả của cuốn 2001: *A Space Odyssey,* người phát minh ra vệ tinh địa tĩnh (geostationary satellite).

"Chú Arthur," như cách chúng tôi gọi ông, chia sẻ những câu chuyện về sự thân thiết giữa các nhà phát minh, kỹ sư vũ trụ và các nhà ý tưởng của những năm 1940, 1950. Sức mạnh gắn kết của tình bạn, tri thức và tầm nhìn đó đã cho ra đời chương trình Apollo. Ý tưởng về một mạng lưới chặt chẽ đã đưa chúng tôi đến với ước mơ thành lập một trường Đại học Hàng không Vũ trụ Quốc tế, còn gọi là ISU (International Space University), một nơi để những sinh viên hàng không vũ trụ mơ về ngày mai. Thậm chí còn táo bạo hơn thế, chúng tôi đã tưởng tượng về những khuôn viên trường trên quỹ đạo, một trường đại học bên ngoài thế giới, nơi mà các sinh viên có thể sống, học tập và nghiên cứu.

Dĩ nhiên, để một học viện như vậy có thể tồn tại, chúng tôi phải tin rằng nó khả thi và đáng giá. Nhưng chỉ là những sinh viên vừa ra trường nên chúng tôi chưa đủ độ tín nhiệm. Chúng tôi cần phải trở nên thật sự đáng tin cậy. Chúng tôi đã làm thế nào? Đây chính là cẩm nang của chúng tôi, từng bước một.

Bước 1: Tầm quan trọng của sự quen thuộc. Chúng tôi bắt đầu kêu gọi sự giúp đỡ của những người từng chứng kiến thành công của chúng tôi với SEDS trong vòng năm năm qua. Điều này nghe có vẻ

hiển nhiên, nhưng sau hàng trăm cuộc gặp với các doanh nhân qua nhiều năm, tôi phát hiện ra rằng nhiều người trong số họ đã quên đi một sự thật hiển nhiên là: Những người tốt nhất để giúp bạn ở dự án kế tiếp chính là những người đã giúp đỡ hoặc chứng kiến bạn thành công ở dự án trước.

Trong cuộc chơi khởi nghiệp, đặc biệt là ở giai đoạn đầu của sự nghiệp, những người hỗ trợ bạn thường là gia đình và bạn thân, những người đã biết và tin tưởng bạn. Khi bạn đã bước ra ngoài vòng tròn của các mối quan hệ đó – hoặc nếu trong trường hợp bạn không có vòng tròn đó – những người có nhiều khả năng đầu tư cho thành công của bạn chính là người đã từng chứng kiến bạn thành công. Vì vậy, nếu bạn thiếu thành tích trong quá khứ, hãy tạo ra nó. Bắt đầu dự án táo bạo của bạn với một nỗ lực nhỏ hơn nhiều nhằm để cho những người khác thấy bạn có thể thành công. Sau đó tiếp cận nhóm người này cho bước đi kế tiếp. Chắc chắn rằng chúng tôi đã không thể thành công với ISU nếu không có thành công với SEDS trước đó.

Bước 2: Giảm tốc và xây dựng độ tin cậy. Thay vì vội vã tiến những bước dài về phía trước với mục tiêu táo bạo về một trường đại học hàng không vũ trụ, bước đầu tiên của chúng tôi là tổ chức một hội nghị để "nghiên cứu" về tính khả thi của một trường đại học hàng không vũ trụ.

Rất nhiều nhà khởi nghiệp đã bỏ qua bước này. Họ có một ý tưởng táo bạo, lôi kéo được một số ít người, và lầm tưởng sự tự tin là dấu hiệu của thành công sớm đến. Có thể lắm, nhưng sự lôi kéo thật sự không chỉ ở chút ít tự tin đó; nó đòi hỏi rất nhiều niềm tin. Các nhà đầu tư yêu thích những ý tưởng, nhưng họ chỉ đổ tiền cho sự thực thi. Và đối với chúng tôi thì tổ chức một hội nghị chính là điều mà chúng tôi biết cách vận hành.

Sau một vài tháng, chúng tôi đã kêu gọi được 50.000 đô-la – hầu hết là xung quanh ý tưởng tổ chức một "hội chợ việc làm" không gian vũ trụ tại MIT song song với hội nghị về tính khả thi của trường ISU. Đột phá lớn xảy đến với chúng tôi khi Bob Richards – khi đó đang sống ở Toronto – nhận được lời hứa chắc chắn tham gia và diễn thuyết của giám đốc Cơ quan Vũ trụ Canada (CSA). Từ đó, chúng tôi tận dụng cơ may của mình. Với sự tham dự của CSA, chúng tôi đã có thể thuyết phục Cơ quan Vũ trụ Châu Âu (ESA) tham gia, sau đó dựa vào sự tham gia của CSA và ESA, phía Nhật Bản cũng đã đồng ý tham dự, tiếp đến là Cơ Quan Vũ trụ Liên bang Nga, Trung Quốc, tổ chức Nghiên cứu Vũ trụ Ấn Độ, và cuối cùng là cả NASA nữa. Một cách chậm chạp, từng bước, chúng tôi

đã đạt đến mức độ siêu tín nhiệm.

Nhưng vẫn còn một chặng đường dài phía trước. Vì vậy, hãy tiếp tục với *Bước 4: Tầm quan trọng của thông điệp.*

Trong vòng sáu tháng trước hội nghị, ba chúng tôi đã hội ý về việc một trường đại học hàng không vũ trụ sẽ có diện mạo thật sự như thế nào, cụ thể chúng tôi sẽ dạy những gì và ai sẽ tham gia. Chúng tôi cũng lên một kế hoạch chi tiết và không ngừng hỏi ý kiến các nhà tư vấn của mình – tạo ra nhiều sự gắn kết nhất có thể. Sự gắn kết này rất quan trọng vì việc kế hoạch của chúng tôi có được tiếp nhận hay không dựa vào cả chất lượng của ý tưởng và – quan trọng hơn là – người sẽ trình bày ý tưởng đó cho thế giới. Tại hội nghị, thay vì tự mình trình bày kế hoạch, chúng tôi đã nhờ những nhà tư vấn của mình trình bày hộ. Tiến sĩ Byron Lichtenberg – phi hành gia hai lần bay vào vũ trụ, đồng sáng lập Hiệp hội thăm dò không gian (Association of Space Explorers), thuyết trình về kế hoạch học tập. Tiến sĩ John McLucas – cựu thư ký Lực lượng Không quân Hoa Kỳ, CEO của Comsat, thuyết trình về kế hoạch tài chính, và Tiến sĩ Joseph Pelton – khi đó là trưởng ban các vấn đề quốc tế của INTELSAT, thuyết trình về kế hoạch quản trị của chúng tôi.

Và nó đã thành công. Vì vậy việc cả ý tưởng và người trình bày chúng đều đáng tin cậy đã đưa chúng tôi vượt lên trên cả mức độ siêu tín nhiệm. Một sự kiện được tổ chức dưới dạng hội nghị nghiên cứu ý tưởng về ISU đã nhanh chóng trở thành Hội nghị thành lập ISU. Vậy việc đạt được sự siêu tín nhiệm có thể đưa những con người ban đầu chỉ có chút ít tín nhiệm đi xa đến đâu? Chúng tôi đã kêu gọi được vốn để cho ra đời một chương trình mùa hè – bước đầu tiên của chúng tôi trên con đường hình thành một trường đại học thực thụ.

Dàn dựng theo hướng Táo bạo

Vẫn còn một vài điều trong câu chuyện của ISU, và chúng ta sẽ đề cập đến nó sớm thôi, nhưng trước hết, tôi muốn tạm dừng và xem xét một bài học thứ hai mà chúng tôi đã học được trên con đường thành lập trường đại học này: tầm quan trọng chủ chốt của việc sắp xếp các ý tưởng táo bạo. Trong sáu tháng trước hội nghị thành lập đó, khi Bob, Todd và tôi đi sâu vào chi tiết về trường học vũ trụ, điều chúng tôi thật sự làm đó là chia mục tiêu của mình thành các mục tiêu nhỏ hơn, có thể thực thi được, mà các nhà tâm lý học gọi là các mục tiêu phụ.

Mục tiêu phụ mang lại hai lợi ích. Thứ nhất là sự liên kết giữa rủi ro và phần thưởng. Rất ít dự án nhận được tất cả sự đầu tư mà họ cần ngay từ đầu. Thường thì vốn sẽ đến theo từng giai đoạn, khi mà các nhà khởi nghiệp tìm được những cách thức mới để giảm thiểu rủi ro. Thay vì nhận được tổng số tiền một lần, tiền sẽ đến theo từng đợt: vốn hạt giống, vốn từ nguồn lực cộng đồng, vốn từ các mạnh thường quân, vốn từ đối tác chiến lược, quỹ đầu tư mạo hiểm serie A, B và đôi khi là từ công chúng. Sự đầu tư đến ngày càng nhiều ở mỗi giai đoạn chứng minh năng lực của đội ngũ quản lý và một tầm nhìn đúng đắn.

Lợi ích thứ hai của mục tiêu phụ là mặt tâm lý. Ở chương trước, chúng ta đã gặp Gary Latham và Edwin Locke, và học được rằng có đòn bẩy tiềm ẩn khi thiết lập mục tiêu lớn. Nhưng chúng ta cũng học được rằng điều này chỉ đúng khi một số điều kiện "nếu-thì" nhất định được thỏa mãn. Sự cam kết – nghĩa là sự liên kết giữa giá trị và mục tiêu – chỉ là điều đầu tiên. Quan trọng không kém chính là sự tự tin.

"Những mục tiêu lớn chỉ làm gia tăng động lực," Latham giải thích, "khi mà người đặt ra mục tiêu đó tự tin rằng họ có khả năng đạt được chúng. Điều này có nghĩa là hãy chia mục tiêu lớn thành những mục tiêu phụ có thể đạt được."

Chính vì những lý do này mà sáu tháng trước hội nghị thành lập ISU, chúng tôi đã chia nhỏ mục tiêu của mình thành những bước có thể thực thi được:

1. Tổ chức một hội nghị ở MIT để nghiên cứu về ý tưởng thành lập ISU.

2. Mượn khuôn viên trường MIT để tổ chức khóa hè ISU chín tuần và mời 100 sinh viên tốt nghiệp tham gia.

3. Tổ chức lại chương trình hè đó ở những nước khác để chứng minh ý tưởng này và xây dựng một cộng đồng toàn cầu.

4. Thiết lập khuôn viên dài hạn trên đất liền.

5. Thiết lập một khuôn viên vũ trụ trên Trạm Vũ trụ Quốc tế.

Trong khi bước 4 và 5 – mục tiêu lớn của chúng tôi – nhắm đến việc thu phục trái tim những người ủng hộ, thì bước 1, 2, và 3, tăng lên theo cấp độ (vì thế nên đáng tin cậy) là nhắm đến lý trí

của họ. Và nó đã thành công. Sau khi nhận được sự hỗ trợ đầu tiên, chúng tôi đi từ việc xây dựng đội nhóm đến tổ chức hội nghị về tính khả thi, rồi đến việc tung ra chương trình mùa hè đầu tiên.

Khóa học này thật sự là một phép màu, đã tập hợp được 104 sinh viên tốt nghiệp từ 21 quốc gia. Chắc chắn đó chỉ mới là bước khởi đầu – khuôn viên đi mượn, giảng viên đi thuê (từ các giáo sư mà Bob, Todd và tôi tuyển dụng hoặc mượn từ trường cũ của mình). Tuy vậy, nó đã thành công toàn vẹn.

Và rồi chúng tôi lại tiếp tục thành công khi chỉ thay đổi địa điểm mà thôi (để chúng tôi có thể tạo ra sự gắn kết rộng lớn hơn trong các cộng đồng). Trong suốt mùa hè thứ hai đó, ISU đã mượn khuôn viên trường Đại học Louis Pasteur ở Strasbourg, Pháp. Sau đó chúng tôi đến Toronto, Canada vào năm 1990; Toulouse, Pháp năm 1991 và Kitakyushu, Nhật Bản năm 1992.

Sau khi trường hoạt động được năm năm với khoảng 550 cựu sinh viên, cuối cùng, chúng tôi đã quyết định thử và đặt cược tất cả tài sản của mình vào bước thứ 4 trong mục tiêu – một khuôn viên riêng trên đất liền. Một vấn đề nhỏ là: chúng tôi không có tài sản hữu hình. Là một trường đại học hoàn toàn được truyền miệng, không có khuôn viên trường, không có tiền mặt và dàn giảng viên đi thuê – tài sản duy nhất của chúng tôi chính là thương hiệu, cựu sinh viên và tầm nhìn. Vì vậy đã đến lúc "nấu súp từ đá".

Cách nấu món súp đá

Thuở xa xưa, ở một ngôi làng nhỏ bé thời trung cổ, một người nông dân phát hiện có ba chàng lính đang ở rìa thị trấn. Đoán được việc có thể xảy ra, ông chạy vào chợ và hét lớn cảnh báo: "Nhanh lên, đóng cửa lại, cài cửa sổ! Những người lính đang đến và họ sẽ cướp hết thức ăn của chúng ta đấy."

Những người lính thật sự đang rất đói. Khi vào làng, họ bắt đầu gõ cửa từng nhà để xin thức ăn. Người dân đầu tiên bảo rằng nhà không còn gì. Người dân thứ hai cũng nói với họ như vậy. Nhà tiếp theo thậm chí còn không mở cửa. Cuối cùng, một trong những người lính nói, "tôi có ý này – chúng ta hãy nấu súp từ đá."

Với ý tưởng đó, anh tiến đến và gõ cửa một căn nhà khác. "Xin lỗi," anh nói với người dân, "bà có một cái nồi lớn và một ít củi không ạ? Chúng tôi đang định nấu một ít súp đá."

Người dân đó nghĩ rằng chẳng có gì đáng sợ cả, bà nói: "Súp từ đá?

Tôi muốn xem thử điều này. Chắc chắn rồi, tôi sẽ giúp." Vậy là bà đưa cho họ một chiếc nồi lớn và một ít củi trong khi một người lính khác đi lấy nước. Họ nấu nước sôi và đặt vào đó ba hòn đá lớn. Tin tức lan truyền khắp làng và những người dân bắt đầu tập trung lại. "Súp từ đá sao, chúng ta phải xem thử điều này," họ nói.

Vậy là những người lính đứng xung quanh đống lửa và dân làng thì đứng xung quanh họ. "Tôi không biết là các anh có thể nấu súp từ đá đấy," một người dân nói. "Chắc chắn là có thể," người lính trả lời. Cuối cùng, quá mệt vì đứng đợi xung quanh, một người dân khác hỏi: "Tôi có thể giúp gì không?" "Có thể, nếu ông có một vài củ khoai tây thì súp sẽ ngon hơn," một người lính nói. Vậy là người đó nhanh chóng đi lấy một ít khoai tây và cho vào nồi nước nấu đá đang sôi.

Một người khác hỏi: "Tôi có thể giúp gì không?"

"Chà, một vài củ cà rốt chắc chắn sẽ làm súp ngon hơn nữa."

Thế là người đó đóng góp một ít cà rốt. Sau đó những người khác bắt đầu cho thêm thịt gà, lúa mạch, tỏi và tỏi tây. Một lúc sau, một trong những người lính nói lớn: "Xong rồi," và chia sẻ phần súp với mọi người. Họ nghe những người dân trong làng nói: "Súp từ đá! Ngon tuyệt. Tôi không hề biết đấy."

Tôi đã nghe truyện này ở trường đại học và chưa bao giờ quên nó. Thực ra, tôi nghĩ rằng nấu súp từ đá chính là cách duy nhất mà một nhà khởi nghiệp có thể thành công.

Những hòn đá, tất nhiên chính là những ý tưởng táo bạo của họ; những đóng góp của dân làng, chính là vốn, nguồn lực và hỗ trợ trí tuệ mà những đối tác chiến lược và nhà đầu tư mang lại. Mỗi người đóng góp một phần nhỏ vào nồi súp sẽ giúp giấc mơ của bạn thành sự thật.

Điều khiến cho súp đá thành công chính là niềm đam mê. Con người yêu niềm đam mê. Con người mong muốn đóng góp cho đam mê. Và bạn không thể làm giả nó được. Bản năng dò tìm những thứ giả dối của con người rất giỏi phát hiện những bài đạo văn. Người bán xe đã qua sử dụng, thợ bánh trong các lễ hội và nhà chính trị gia thiếu trung thực luôn làm chúng ta khó chịu.

Có thể tôi đang nói với bạn những điều mà bạn đã biết, nhưng đam mê là một phạm trù phức tạp hơn so với mọi người nghĩ. Ở vạch xuất phát, có những phiên bản đam mê hoàn toàn vô ích đối với các nhà khởi nghiệp, điều mà John Hagel III, đồng sáng lập

Center for the Edge thuộc Deloitte, gọi là niềm đam mê của những tín đồ thật sự. “Ở Thung lũng Silicon chúng tôi có rất nhiều ví dụ về tín đồ thật sự,” Hagel nói. “Có những nhà khởi nghiệp tuyệt vời thực sự đam mê một con đường cụ thể và họ nổi tiếng với việc không mở lòng cho bất kỳ quan điểm hoặc hướng tiếp cận thay thế nào khác. Đam mê của họ thật sự lâu dài và tập trung, nhưng nó cũng có thể trở nên mù quáng – dẫn đến việc từ chối những ý kiến đóng góp quan trọng nhưng không phù hợp với quan điểm trước đó của họ.”

Hagel và các đồng nghiệp đã thực hiện một cuộc nghiên cứu về niềm đam mê, họ định nghĩa phiên bản phù hợp nhất cho các cá nhân và tổ chức chính là niềm đam mê của một nhà thám hiểm. “Những người này thấy được vùng lãnh địa,” ông tiếp tục, “nhưng không thấy con đường. Con đường chưa được định hình rõ ràng chính là điều khiến họ thích thú và được khích lệ… Nó cũng khiến họ linh lợi để nhận biết được nhiều thông tin đầu vào có thể giúp họ hiểu rõ hơn về vùng lãnh địa và khám phá ra những con đường hứa hẹn hơn… [Vì vậy] họ thường xuyên cân bằng giữa nhu cầu tiến về phía trước và nhu cầu sống ở thực tại, và suy nghĩ về những kinh nghiệm của mình.”

Đây cũng chính là loại đam mê để làm món súp đá. Những người có đam mê rất sáng tạo trong việc tìm ra và tập hợp những nguồn lực họ cần để theo đuổi đam mê của mình. Nhưng không chỉ dừng lại ở đó. “Những người theo đuổi đam mê đương nhiên tạo ra tín hiệu thu hút những người có cùng tầm nhìn với họ,” Hagel nói. “Một vài những tín hiệu này được tạo ra một cách có ý thức; chúng là sản phẩm kèm theo của việc theo đuổi đam mê. Những người có đam mê chia sẻ sự sáng tạo của họ một cách rộng rãi, để lại dấu vết cho những người khác tìm thấy chúng.”

Và đây chính là điều đã xảy ra với ISU. Năm 1992, khi chúng tôi tìm cách thành lập khuôn viên chính thức của trường, chúng tôi đã đưa ra một lời kêu gọi đóng góp với nội dung cơ bản: “Xin chào, chúng tôi là ISU. Chúng tôi có ý tưởng về một khuôn viên cố định cho trường. Chúng tôi đã tổ chức năm chương trình mùa hè ở năm thành phố khác nhau, và đây chính là viễn cảnh cho điều mà chúng tôi muốn tạo ra và nơi chúng tôi muốn đến. Xin vui lòng cho chúng tôi biết bạn sẽ đóng góp bao nhiêu về tiền mặt, cơ sở hạ tầng và chi phí hoạt động để chúng tôi đưa ý tưởng này đến thành phố của bạn?”

Nếu không nhận được bất kỳ phản hồi nào, thì chúng tôi cũng không lấy làm ngạc nhiên. Nhưng điều đó đã không xảy ra. Trong

vòng sáu tháng, chúng tôi nhận được bảy lời đề nghị giá trị khoảng từ 20 triệu đô-la đến 50 triệu đô-la gồm tài trợ, xây dựng tòa nhà, cán bộ giảng viên, thiết bị, và thậm chí cả lời hứa bảo hộ cho trường. Tóm lại, đó là tất cả những gì chúng tôi cần để thực thi giai đoạn tiếp theo của ISU.

Vậy thì sự kết hợp đúng đắn giữa mức siêu tín nhiệm, mục tiêu từng giai đoạn và đam mê có thể đưa bạn đi bao xa? Trong trường hợp của chúng tôi thì khá là xa đấy. Cuối cùng thì thành phố Strasbourg nước Pháp đã thắng thầu. Họ đã xây dựng cho chúng tôi một khuôn viên trường tuyệt đẹp trị giá 50 triệu đô-la ở Parc d'innovation. Ngày nay rất nhiều giám đốc của các Cơ quan vũ trụ trên thế giới là cựu sinh viên của ISU. Và mặc dù chúng tôi chưa mở rộng xây dựng khuôn viên ngoài Trái đất, nhưng chúng tôi cá rằng một khi việc khai phá các tiểu hành tinh trở nên phổ biến, thì một khuôn viên trường trên vũ trụ sẽ không còn xa nữa.

Định luật của Peter – Tầm quan trọng của tư duy

Trong suốt những ngày đầu ở ISU, tôi dùng chung văn phòng với Todd Hawley, anh đã treo một bản Định luật của Murphy trên tường như một trò đùa. Lời khuyên đầy tuyệt vọng đó – "Bất kể điều gì có thể đi sai hướng, nó sẽ đi sai hướng" – đập thẳng vào mắt tôi mỗi ngày và bắt đầu ám ảnh tôi. Có một câu ngạn ngữ cổ trong kinh doanh: Bạn là trung bình cộng của năm người mà bạn dành phần lớn thời gian cùng họ. Điều tương tự cũng đúng với những ý tưởng. Như đã chỉ ra ở chương vừa rồi, tư duy rất quan trọng. Vì vậy, sau một tuần bị tra tấn tinh thần với Murphy, tôi đi đến chiếc bảng trắng phía sau bàn làm việc của mình và viết: "Bất kể điều gì có thể đi sai hướng, hãy điều chỉnh nó! (Xuống địa ngục cùng Murphy!)" Và phía trên câu đó tôi viết: "Định luật của Peter".

Những năm sau đó, tôi bắt đầu sưu tầm nhiều định luật, quy tắc hơn, và hiển nhiên là chúng đã dẫn dắt tôi trong suốt khoảng thời gian khó khăn và nắm bắt cơ hội. Tôi tìm các nguyên tắc khi những thứ tồi tệ xảy đến, và hầu hết, chúng là những quy tắc căn bản trong cuộc sống của tôi. Trong phần còn lại, chúng ta sẽ nghiên cứu kỹ hơn về nó, nhưng trước khi nói đến ý kiến của tôi, chúng ta phải xác định việc quan trọng hơn nhiều: ý kiến của bạn.

Những châm ngôn trình bày dưới đây là những điều có tác dụng với tôi, nhưng không có gì đảm bảo rằng chúng cũng có tác dụng với bạn. Vì vậy hãy tự đặt ra những châm ngôn cho riêng mình. Hãy mượn chúng từ bất kỳ ai mà bạn thích. Vấn đề không phải là tạo ra những bức ảnh đẹp với những câu trích dẫn truyền cảm

hứng. Vấn đề là tin vào quá khứ và sử dụng quá khứ để hoạch định tương lai của bạn. Hãy bắt đầu sưu tầm những mẹo tư duy bằng cách thử nghiệm với chính cuộc sống của bạn và xem thử những chiến lược nào luôn có hiệu quả. Hãy biến những chiến lược đó thành định luật của bạn.

Tại sao điều này lại quan trọng như vậy? Bởi vì sự sợ hãi chính là kẻ thù của việc ra quyết định. Khi mức độ đe dọa bắt đầu tăng lên, não bộ bắt đầu hạn chế các lựa chọn. Phản ứng "chiến đấu hay bỏ chạy" chính là phiên bản cực đoan của câu chuyện này. Khi chúng ta đối mặt với nỗi sợ hãi chết người, sự lựa chọn của chúng ta thực sự bị giới hạn ở ba việc: chiến đấu, bỏ chạy hoặc bất động. Nhưng điều tương tự bắt đầu xảy ra với những nỗi sợ hãi nhỏ hơn. Như nhà kinh tế thần kinh học của trường Đại học Emory Gregory Berns đã viết trong một bài báo trên tờ *New York Times:* "Nỗi sợ hãi thúc giục sự rút lui. Nó đối lập hoàn toàn với sự phát triển." Và đó là lý do tại sao việc ghi lại những định luật của bạn lại quan trọng. Nó tương tự như bạn đang tạo ra một ổ cứng ngoài để phòng khi ổ cứng bên trong của bạn có thể hỏng bất cứ lúc nào.

Ở cuối chương này, bạn sẽ tìm thấy một danh sách những định luật của tôi, nhưng tôi sẽ nói trước về một vài điều mà tôi yêu thích, cùng với một số câu chuyện và giải thích để làm rõ nội dung. Hãy cứ lấy của tôi, mượn của người khác, chỉnh sửa theo ý của bạn, nhưng quan trọng nhất là, hãy hành động và tạo ra một danh sách của chính bạn.

CÁCH TỐT NHẤT ĐỂ LƯỜNG TRƯỚC TƯƠNG LAI LÀ TẠO RA NÓ

Tôi đã thấy những biến thể của trích dẫn này dành cho mọi người từ Abraham Lincoln đến Peter Drucker – điều này hiển nhiên khiến nó tồn tại lâu dài. Tương lai là điều không được định trước. Nó là kết quả của hành động – những sự lựa chọn bạn đưa ra và những rủi ro bạn chấp nhận. Ở mức độ cơ bản, đây chính xác là định nghĩa về một nhà khởi nghiệp. Nếu có một tầm nhìn cho ngày mai, hãy hướng đến điều đó. Tôi đã mong muốn một tương lai, trong đó có một chuyến bay vũ trụ thương mại tư nhân, vì vậy tôi đã cho ra đời X PRIZE. Tôi đã thấy việc khai phá tiểu hành tinh là một sự thật hiện hữu, vì vậy tôi đã cùng thành lập nên Planetary Resources.

KHI THIẾU SỰ THỬ THÁCH, HÃY TỰ TẠO RA CHÚNG

Loài người chúng ta được khẳng định từ thử thách. Đây là lý do tại

sao trạng thái "dòng chảy" – trạng thái hoạt động tối ưu của con người – chỉ xảy ra bên ngoài vùng an toàn, chỉ khi ta bị đẩy đến những giới hạn và sử dụng các kỹ năng ở mức tối đa. Bạn muốn có bằng chứng? Vậy sự tương quan một cách đáng kể giữa việc nghỉ hưu sớm và cái chết thì thế nào. Dựa vào một báo cáo năm 2005 của Tạp chí Y học Anh, những người nghỉ hưu ở độ tuổi 55 có tỷ lệ tử vong – trong mười năm sau khi về hưu – cao hơn những người nghỉ hưu ở độ tuổi 65 là 89%. Chúng ta cần phải sống để tồn tại, chỉ đơn giản như vậy thôi.

LỜI TỪ CHỐI CHỈ ĐƠN GIẢN LÀ HÃY BẮT ĐẦU Ở MỘT CẤP ĐỘ CAO HƠN!

Khi ai đó nói "Không", thường là do họ không đủ khả năng để nói "Đồng ý". Ở nhiều tổ chức, người duy nhất có thể nói đồng ý là người đứng đầu bộ máy. Khi đang học chương trình sau đại học, tôi đã thật sự mong muốn được đi một chuyến bay không trọng lực của NASA. Tôi đã thử mọi cách để được lên chuyến bay (bao gồm cả việc tình nguyện làm chuột bạch như trong thí nghiệm y khoa), nhưng tôi chẳng thể nào được chấp nhận. Vậy là tôi đã đẩy mọi thứ lên cấp độ tiếp theo, hợp tác cùng hai người bạn thành lập một công ty thương mại (Zero-G) để cung cấp dịch vụ tương tự.

Nhưng chúng tôi đã phải mất một khoảng thời gian để được cấp phép hoạt động trong lĩnh vực này – chính xác là 11 năm. Trong suốt hơn một thập kỷ đó, chúng tôi đã chiến đấu với những luật sư của Cục Quản lý hàng không liên bang (FAA), họ khăng khăng rằng việc mở rộng hoạt động thương mại không trọng lực là bất khả thi theo quy chế của liên minh hàng không, bất chấp sự thật rằng NASA đã vận hành những chuyến bay quỹ đạo parabol trong suốt hơn 30 năm qua. Họ yêu cầu tôi chỉ cho họ thấy điều nào trong quy chế nói rằng máy bay được phép bay vào quỹ đạo parabol. Tôi chỉ có một câu trả lời: "Chỉ cho tôi chỗ nào nói rằng tôi không thể." Khá đơn giản là, không một ai trong số những công chức cấp trung này có đủ thẩm quyền để đồng ý. Cuối cùng thì, một thập kỷ sau, yêu cầu của tôi đã được đưa lên đến Quản trị viên FAA, Marion Blakey. Người phụ nữ tuyệt vời này đã đưa ra câu trả lời đúng: "Tất nhiên là anh có thể làm được điều này – chúng ta hãy cùng tìm hiểu cách thức tiến hành."

BẤT KỂ ĐIỀU GÌ CÓ THỂ ĐI SAI HƯỚNG, HÃY ĐIỀU CHỈNH NÓ! (XUỐNG ĐỊA NGỤC CÙNG MURPHY!)

Quay lại năm 2007, tôi đã quyết định rằng chuyên gia hàng đầu

thế giới về trọng lực xứng đáng có được cơ hội trải nghiệm môi trường không trọng lực, vì vậy tôi đã đề nghị giáo sư Stephen Hawking tham gia một chuyến bay không trọng lực. Ông đồng ý, và chúng tôi phát hành một thông cáo báo chí. Đây là lúc những người bạn của chúng tôi ở FAA – với châm ngôn sống không chính thức của họ là "Chúng tôi không vui cho đến khi bạn không vui" – nhắc nhở chúng tôi rằng giấy phép hoạt động chỉ cho phép chúng tôi đưa những hành khách "khỏe mạnh" lên máy bay, còn Hawking, người bị liệt toàn thân, phải sử dụng xe lăn, thì không đáp ứng tiêu chuẩn.

Nhưng mặc xác nó. Tôi quyết định giải quyết vấn đề này. Đầu tiên, chúng tôi phải xác định ai – trong suy nghĩ của FAA – là người quyết định về việc một người "khỏe mạnh" hay không? Thứ hai, nếu chúng tôi có thể khiến người đó tuyên bố Hawking "khỏe mạnh", thì chúng tôi cũng vẫn phải giảm thiểu rủi ro của chuyến đi và đảm bảo sự an toàn của ông ấy.

Sau khi tham khảo qua các luật sư, chúng tôi quyết định rằng chỉ có bác sĩ vật lý trị liệu riêng của Hawking và những chuyên gia trong giới y khoa không gian vũ trụ là đủ tiêu chuẩn để xác nhận điều đó. Vì vậy sau khi mua bảo hiểm sai sót cho một vài người trong số họ, chúng tôi đã có thể nộp ba bức thư lên FAA khẳng định, không cần phải bàn cãi, rằng Hawking phù hợp cho chuyến bay.

Để giải quyết thách thức thứ hai, chúng tôi đã quyết định để bốn bác sĩ và hai y tá cùng đi với ông trên chuyến bay, sau đó sắp xếp một phòng cấp cứu trên máy bay và thực tập một chuyến bay dài, đào tạo đội ngũ y tế cho mọi tình huống từ đau tim cho đến gãy xương. Chúng tôi cũng quyết định (và công bố ra công chúng) rằng chúng tôi sẽ cho bay một chuyến duy nhất trong vòng 30 giây, và có thể, nếu mọi việc diễn ra hoàn hảo, sẽ bay chuyến thứ hai.

Ít nhất đó là kế hoạch. Vấn đề của chuyến bay chính là Hawking. Không những chịu đựng được chuyến bay không trọng lực đầu tiên, ông còn có khoảng thời gian tuyệt vời nhất cuộc đời – như lời ông nói với tôi. Vậy là chúng tôi cho bay một chuyến khác và một chuyến khác nữa, và ông vẫn muốn bay thêm. Tổng cộng chúng tôi đã thực hiện tám chuyến bay có ông tham gia. Sau đó, trên đà thành công, chúng tôi đã có cơ hội tuyệt vời để đưa sáu trẻ em vị thành niên phải ngồi xe lăn tham gia bay không trọng lực. Những đứa trẻ chưa từng bước đi một ngày nào trong đời, lại được thả mình như siêu nhân trên chuyến bay đó.

Bài học từ câu chuyện này: Sự việc có thể đi sai hướng. Hãy chuẩn bị tinh thần, học hỏi từ nó, thay đổi nó – đó là cách điều phi thường xảy ra.

KHI PHẢI LỰA CHỌN – HÃY CHỌN CẢ HAI!

Chúng ta được dạy rằng khi đứng trước sự lựa chọn, bạn chỉ được chọn một phương án mà thôi. Nhưng tại sao lại chọn một? Suốt quãng thời gian tới trường, tôi được bảo rằng hoặc là đi học hoặc là thành lập công ty, như thể đi nước đôi chẳng khác nào vào ngõ cụt. Nhưng nó không đúng với tôi. Trong trường hợp này, câu trả lời của tôi là cả hai, và sau đó là thêm nữa. Tôi đã thành lập ba công ty khi đang đi học. Tôi đã xây dựng thêm tám công ty nữa trước năm 40 tuổi. Steve Jobs tung hứng cả Apple và Pixar. Elon Musks điều hành ba công ty thành công trị giá hàng tỷ đô- la: Tesla Motors, SpaceX và SolarCity. Branson thì ngoài Tập đoàn Quản lý Virgin, ông có khoảng hơn 500 công ty khác, trong đó bao gồm tám công ty tỷ đô trong tám lĩnh vực khác nhau. Hướng tiếp cận đa lựa chọn này – nếu được quản lý một cách thích hợp – có thể tạo ra động lực rất lớn. Những ý tưởng nảy sinh. Mối quan hệ mở rộng. Tổng thể trở nên lớn hơn nhiều so với cộng từng phần.

TỶ LỆ GIỮA "ĐIỀU GÌ ĐÓ" VÀ "KHÔNG GÌ CẢ" LÀ VÔ CỰC

Dự đoán chính xác nhất cho thành công tương lai chính là hành động trong quá khứ. Không quan trọng là những hành động nhỏ thế nào. Khi tôi phỏng vấn những nhân viên tiềm năng, tôi luôn hứng thú về những việc họ đã làm hơn là việc họ sẽ làm. Làm điều gì đó, bất kỳ điều gì, cũng luôn quan trọng hơn nhiều so với việc chỉ nói về nó. Tỷ lệ của "điều gì đó" và "không gì cả" thật sự là vô cực. Vì vậy, hãy lên kế hoạch, xác lập những mục tiêu nhỏ và trở nên bận rộn. Mặc dù con đường đi chưa rõ ràng, nhưng những điều bạn học hỏi được khi tiến hành bước đầu tiên sẽ được sử dụng để xây dựng bước tiếp theo và bước tiếp theo nữa. Kết quả luôn đi liền sau đó. Charles Lindbergh đã đúng: "Điều quan trọng là bắt đầu; lên kế hoạch, và sau đó hành động theo từng bước bất kể bước đó có vẻ nhỏ hay lớn."

CHUYÊN GIA LÀ NGƯỜI NÓI CHO BẠN CÁCH CHÍNH XÁC ĐỂ KHÔNG THỂ THỰC HIỆN ĐIỀU GÌ ĐÓ

Khi tôi mới mơ tưởng về X PRIZE, tôi đã gặp tất cả những nhà thầu hàng không lớn để kêu gọi vốn. Họ đều bác bỏ. Khi giải thưởng được công bố, cũng chính những chuyên gia này đã chế nhạo nó. Phải mất đến tám năm để Burt Rutan chứng minh họ đã lầm.

Henry Ford, khi được hỏi về nhân viên của mình, đã nói rất hay: "Người của chúng tôi không có ai là 'chuyên gia' cả. Thật không may là chúng tôi thấy cần phải loại bỏ một người ngay khi anh ta nghĩ mình là một chuyên gia, bởi vì không ai tự nhận mình là chuyên gia nếu họ thật sự biết việc cần làm. Một người biết việc sẽ thấy còn nhiều thứ cần phải hoàn thành hơn nữa so với những gì anh ta đã làm được, anh ta sẽ luôn hướng về phía trước và không bao giờ cho rằng mình hoàn hảo và làm việc hiệu quả thế nào. Suy nghĩ luôn hướng về phía trước, luôn cố gắng làm nhiều hơn, với tinh thần không gì là không thể. Khi một người rơi vào trạng thái ý thức của một 'chuyên gia' thì sẽ có hàng loạt điều trở nên không thể."

Các định luật của Peter (Peter's Laws™)

Tín ngưỡng về một tư duy kiên trì và đam mê

1. Bất kể điều gì có thể đi sai hướng, hãy điều chỉnh nó! (Xuống địa ngục cùng Murphy!)

2. Khi phải lựa chọn – *hãy chọn cả hai!*

3. Đa dự án dẫn đến đa thành công.

4. Bắt đầu từ đỉnh cao, tìm đường lên đến đó.

5. Làm theo sách vở… *nhưng hãy là tác giả!*

6. Khi buộc phải thỏa hiệp, hãy yêu cầu thêm.

7. Nếu không thể thắng, hãy đổi luật chơi.

8. Nếu không thể đổi luật chơi, hãy phớt lờ nó.

9. Sự hoàn hảo không phải là một lựa chọn.

10. Khi thiếu sự thử thách, hãy tự tạo ra chúng.

11. Lời từ chối chỉ đơn giản là hãy bắt đầu ở một cấp độ cao hơn.

12. Đừng đi khi bạn có thể chạy.

13. Khi nghi ngờ: *HÃY SUY NGHĨ!*

14. Sự kiên nhẫn là một đức tính, nhưng sự kiên trì để đạt thành công là một điều được ban phước lành.

15. Bánh xe cót két cần được thay thế.

16. Bạn càng di chuyển nhanh, thời gian càng trôi chậm, bạn càng sống lâu.

17. Cách tốt nhất để lường trước tương lai là tạo ra nó!

18. Tỷ lệ giữa "điều gì đó" và "không gì cả" là vô cực.

19. Bạn nhận được những gì bạn cho đi.

20. Nếu bạn nghĩ điều gì không thể, thì nó là không thể đối với bạn.

21. Chuyên gia là người nói cho bạn cách chính xác để không thể thực hiện điều gì đó.

22. Trước một ý tưởng đột phá chính là một ý nghĩ điên khùng.

23. Nếu nó dễ dàng thì nó đã được thực hiện rồi.

24. Không có mục tiêu thì lần nào bạn cũng trượt.

25. Thất bại sớm, thất bại thường xuyên, thất bại hướng về phía trước!

26. Nếu bạn không thể đo lường nó, bạn không thể cải tiến nó.

27. Nguồn lực quý giá nhất trên thế giới chính là sự đam mê và kiên trì trong tâm trí con người.

28. Sự quan liêu là một trở ngại cần vượt qua bằng sự kiên trì, tự tin và một chiếc xe ủi nếu cần.

** Định luật 12 và 15 của Todd B. Hawley. Định luật 17 trích dẫn từ Alan Kay, Định luật 21 của Robert Heinlein, Định luật 24 của Byron K. Lichtenberg, Định luật 25 trích dẫn từ John Maxwell.*

6

Trí tuệ tỷ phú - *tư duy quy mô*

Bốn người thay đổi thế giới

Trong năm chương vừa qua, chúng ta đã xem xét các cách thức nâng tầm cuộc chơi của bạn. Những công nghệ đột phá giúp bổ sung đòn bẩy vật lý, những công cụ tâm lý để chuẩn bị tinh thần, và sự kết hợp của chúng giúp các doanh nhân trở thành những lực lượng thực sự tạo ra sự phá vỡ. Chương này, đánh dấu sự kết thúc việc khai phá về mặt tâm lý, tập trung vào những mẹo tư duy của bốn người đàn ông phi thường, bộ tứ doanh nhân đã khai thác công nghệ đột phá để tạo dựng nên các công ty trị giá hàng tỷ đô và làm thay đổi hoàn toàn thế giới: Elon Musk, Richard Branson, Jeff Bezos và Larry Page.

Tôi đã có cơ hội làm việc ở các mức độ khác nhau với mỗi người trong số họ. Cả Elon Musk và Larry Page đều là ân nhân và là người được ủy thác của Tổ chức X PRIZE; Jeff Bezos đã điều hành SEDS tại Princeton và luôn nhiệt huyết trong việc khai phá vũ trụ suốt 40 năm qua; và Richard Branson đã cấp phép xây dựng Virgin Galactic cho công nghệ giành chiến thắng trong cuộc thi Ansari X PRIZE. Cả bốn người họ chính là ví dụ minh họa cho ý tưởng chủ đạo của cuốn sách này, thể hiện một tinh thần cam kết táo bạo đó là hành động quyết liệt, bền bỉ và thực thi một cách siêu việt.

Quan trọng không kém, mỗi người họ đều thành thục một kỹ năng nền tảng hiếm có để có thể theo đuổi mục tiêu táo bạo và kinh doanh đột phá: khả năng tư duy quy mô. Công nghệ đột phá cho phép chúng ta nâng tầm quy mô chưa từng có trước đây. Những cộng đồng nhỏ có thể tạo ra ảnh hưởng khổng lồ; một nhóm những người tiên phong nhiệt huyết có thể thay đổi cuộc sống của một tỷ người trong chớp mắt – nói vậy để thấy rằng loại

ảnh hưởng này không thể lường trước và đang bị xem nhẹ.

Con người không hiểu ý nghĩa của quy mô. Não bộ của chúng ta sinh ra để xử lý một thế giới đơn giản hơn, nơi mọi thứ chúng ta gặp phải mang tính cục bộ và tuyến tính. Trong khi bốn người đàn ông được nhắc đến trong chương này đã thoát khỏi giới hạn của tư duy tuyến tính, và việc hiểu được chiến lược của họ trong tư duy quy mô có thể giúp chúng ta làm điều tương tự.

Để có được những chiến lược đó, ngoài hàng loạt những cuộc đối thoại qua các năm và trực tiếp phỏng vấn từng người, nhóm nghiên cứu của tôi đã tìm kiếm hơn 200 giờ video về những người đàn ông này, phân loại những ý tưởng của họ vào các mục và phân tích chúng. Cuối cùng, chúng tôi phát hiện ra rằng để có tư duy quy mô, cả bốn người họ đã dựa rất nhiều vào ba công cụ tâm lý đã được đề cập ở những chương trước – tuy nhiên, như chúng ta sẽ thấy trong chốc lát nữa thôi, mỗi công cụ được sử dụng theo những cách thức thấu đáo khác nhau – và, quan trọng không kém, mỗi người còn dựa vào năm chiến lược tinh thần bổ sung khác. Trước khi đi vào chi tiết, đây là danh sách tôi muốn nhắc đến:

1. Chấp nhận rủi ro và giảm thiểu rủi ro

2. Lặp lại nhanh chóng và không ngừng thực nghiệm

3. Đam mê và mục đích

4. Tư duy dài hạn

5. Tư duy lấy khách hàng làm trung tâm

6. Tư duy xác suất

7. Tư duy lạc quan một cách hợp lý

8. Dựa vào các nguyên tắc cốt lõi, hay còn gọi là các sự thật căn bản

Bây giờ, để xem những chiến lược này linh nghiệm thế nào, hãy gặp người đầu tiên trong số các doanh nhân của chúng ta, người đã đổi mới ngành ngân hàng trước khi bước qua tuổi 30, và sau đó thật sự tập trung vào ngành kinh doanh.

Elon Musk và cuộc sống trên sao Hoả

Vào những ngày đầu làm phim *Iron Man (Người Sắt)*, đạo diễn Jon

Favreau gặp vấn đề về tính hợp lý. Nhân vật chính của ông, chàng siêu anh hùng-tỷ phú- thiên tài Tony Stark, quá phóng đại so với thực tế. "Tôi không biết phải làm thế nào để anh ta trông có vẻ thật hơn," Favreau nói với tờ Times. "Khi đó Robert Downey Jr. nói: 'Chúng ta cần nói chuyện với Elon Musk.' Anh ấy đã đúng."

Mặc dù Musk chưa chế tạo ra bộ đồ cho Người Sắt, nhưng anh đã cách mạng hóa ngành công nghiệp và tạo dựng bốn công ty trị giá hàng tỷ đô: Pay-Pal (ngân hàng), SpaceX (không gian vũ trụ/ phòng vệ), Tesla Motors (ô tô) và SolarCities (cung cấp năng lượng). Như bạn có thể mong đợi, với sơ yếu lý lịch như vậy, tinh thần đam mê kinh doanh của Musk đã trỗi dậy từ rất sớm.

Sinh ra ở Pretoria, Nam Phi, Musk bắt đầu lập trình máy tính khi chỉ mới chín tuổi. Khi 12 tuổi, anh đã kiếm được 500 đô-la nhờ bán mã trò chơi điện tử với tên gọi Blastar. Anh vào trường đại học khi 17 tuổi, dành hai năm học tại Đại học Queen ở Ontario, Canada, trước khi chuyển sang Wharton để học kinh doanh và vật lý. Tiếp theo, Musk chuyển đến Stanford để theo đuổi bằng tiến sĩ về vật lý ứng dụng. Mục tiêu đó không kéo dài lâu. Anh rút khỏi chương trình chỉ sau hai ngày – vì hào hứng nhảy vào khám phá thế giới Internet.

"Mục tiêu ban đầu của tôi không phải là thành lập công ty", anh giải thích. "Thật ra tôi đã cố kiếm một công việc ở Netscape – nơi dường như là công ty về Internet thú vị duy nhất vào thời điểm đó. Tôi đã gửi lý lịch của mình cho họ, thậm chí lang thang ở ngoài sảnh, nhưng tôi đã quá ngại ngùng để nói chuyện với bất kỳ ai, và họ chẳng bao giờ giao cho tôi công việc. Kết quả là tôi thây kệ, bắt đầu tự viết code, và thành lập Zip2."

Zip2 là một ứng dụng cho phép các công ty đăng nội dung – sơ đồ, danh sách thư mục… – lên mạng. Khi đó, công ty khởi nghiệp của Musk đã được Compaq mua lại với giá 307 triệu đô – là số tiền lớn nhất từ trước đến giờ từng được trả cho một công ty về Internet. Musk đã sử dụng 28 triệu đô đầu tiên của mình.

Kế tiếp là X.com, một công ty dịch vụ tài chính online, sau này đổi tên thành PayPal. Chỉ ba năm sau, PayPal được bán lại cổ phần cho eBay với giá 1,5 tỷ đô-la. Musk, cổ đông lớn nhất rời khỏi công ty với 100 triệu đô đầu tiên. Và câu hỏi bây giờ là, anh sẽ làm gì tiếp theo?

"Vào đầu năm 2001, bạn cùng phòng của tôi ở trường cũ, Adeo Ressi, hỏi tôi sẽ làm gì tiếp sau PayPal. Tôi nhớ đã kể cho anh ấy

một số việc tôi nghĩ là quan trọng với tương lai của loài người – mạng Internet, năng lượng bền vững và không gian vũ trụ. Vào thời điểm đó, sau PayPal, tôi rất hứng thú với không gian vũ trụ – thứ mà tôi tin rằng nó rõ ràng là phần việc của chính phủ – nhưng cuộc trò chuyện với Adeo khiến tôi băn khoăn rằng liệu khi nào NASA sẽ lên kế hoạch đưa con người lên sao Hỏa. Tôi đã tìm kiếm nhưng không thấy câu trả lời trên trang web của họ. Đầu tiên tôi chỉ nghĩ là NASA có một trang web được thiết kế tệ hại. Còn lý do nào khác khi bạn không thể tìm được thông tin quan trọng như vậy chứ, đó hiển nhiên là điều đầu tiên bạn muốn biết khi truy cập vào NASA.gov? Nhưng, hóa ra NASA không có kế hoạch gì cho sao Hỏa cả. Thực tế là, họ có một chính sách điên rồ, họ thậm chí còn không cho phép mình nói về việc đưa con người lên sao Hỏa. Tôi nghĩ rằng, có lẽ điều cần thiết chính là một phái đoàn lên sao Hỏa được tài trợ nhân đạo để thu hút sự chú ý của thế giới. Vì vậy tôi đã hợp tác với Adeo, và chúng tôi nảy ra hai ý tưởng. Ý tưởng đầu tiên là đưa một chú chuột đi vòng quanh sao Hỏa một chiều."

Vì có vẻ độc ác khi đưa một chú chuột đến sao Hỏa với sứ mệnh tự sát, nên họ đã theo đuổi ý tưởng thứ hai: thay chuột bằng một ngôi nhà kính. Dự án Mars Oasis ra đời. Mục tiêu của dự án là giúp tăng ngân sách của NASA cho việc khám phá sao Hỏa bằng việc khơi dậy sự hứng thú của cộng đồng. Kế hoạch của họ rất rõ ràng: đưa một ngôi nhà kính, với những hạt giống và gel dưỡng chất khô lên bề mặt của hành tinh đỏ. Sau khi đáp xuống, gel dưỡng chất sẽ dưỡng ẩm cho những hạt giống này, hạt giống sẽ nảy mầm, và – khi thấy bức ảnh về những cái cây lớn lên – thế giới sẽ được thúc đẩy hành động. "Hãy tưởng tượng bức ảnh đáng giá đó," Musk nói. "Những cây xanh trên nền sao Hỏa đỏ." Nhưng khi Musk bắt đầu xem xét việc mua một chuyến đi đến sao Hỏa, anh nhanh chóng nhận ra công nghệ phóng đó đã đi xuống dốc kể từ thời Apollo – đó là sự khởi đầu cho nhận thức của anh. "Nó đã làm thay đổi toàn bộ kế hoạch," Musk nói. "Trừ khi làm điều gì đó để đảo ngược sự suy thoái này, một nhà kính trên sao Hỏa không phải là vấn đề."

Vậy tại sao không thử đảo ngược sự suy thoái này? Chắc chắn hiện tại lĩnh vực không gian vũ trụ thuộc kiểm soát của các chính phủ lớn, như ngành ngân hàng từng thuộc kiểm soát của các tổ chức tài chính. Vậy là vào năm 2002, Musk thành lập SpaceX với mục tiêu đầu tiên là phát triển bệ phóng Falcon 1, sau đó là tên lửa Falcon 9 với sức mạnh lớn hơn, và sau đó là phi thuyền có thể tái sử dụng Dragon. Vào tháng Năm năm 2012, tàu Dragon SpaceX đã "cập bến" ISS. Sự kiện này đã ghi dấu ấn trong lịch sử về công ty thương mại đầu tiên phóng và cập bến một phi thuyền tại Trạm

Vũ trụ Quốc tế. Mặc dù ngôi nhà kính kia vẫn chưa đến được sao Hỏa, nhưng gần đây Musk đã thông báo rằng trong vòng 15 năm tới anh tin rằng anh có thể đưa con người lên hành tinh đỏ và trở về với chi phí khoảng 500.000 đô-la một người.

Và một trong những điều đầu tiên mà ta có thể học hỏi từ Musk là anh không ngừng theo đuổi sự táo bạo và, điều lớn lao hơn, anh hoàn toàn không bị choáng ngợp bởi quy mô. Khi không tìm được việc làm, anh đã thành lập công ty. Khi thương mại Internet bị trì trệ, anh tái phát minh dịch vụ ngân hàng. Khi anh không thể tìm thấy dịch vụ phóng phù hợp cho ngôi nhà kính Hỏa tinh của mình, anh đã tham gia vào ngành kinh doanh tên lửa. Chưa từng mất đi niềm hứng thú với vấn đề năng lượng, nên anh đã khởi xướng lĩnh vực này bằng việc thành lập một công ty năng lượng mặt trời và một công ty xe điện. Tesla là công ty xe hơi đầu tiên tại Mỹ thành công trong vòng năm thập kỷ qua và SolarCity đã trở thành nguồn cung năng lượng mặt trời cho khu vực dân cư lớn nhất nước Mỹ. Trong vòng chưa đến chục năm, việc theo đuổi sự táo bạo của Musk đã tạo nên một đế chế trị giá khoảng 30 tỷ đô-la.

Vậy bí mật của anh là gì? Musk có một vài bí mật, nhưng không gì trong số đó quan trọng với anh hơn niềm đam mê và mục đích. "Tôi đã không tham gia vào ngành tên lửa, xe hơi, hay năng lượng mặt trời chỉ vì nghĩ rằng đó là cơ hội tuyệt vời. Tôi chỉ nghĩ, để tạo nên sự thay đổi, cần phải làm điều gì đó. Tôi muốn tạo sự ảnh hưởng. Tôi muốn làm điều gì đó tốt đẹp hơn so với những gì đã có một cách bền vững."

Musk, như mọi doanh nhân được nhắc đến trong chương này, được định hướng bởi đam mê và mục đích. Tại sao? Đam mê và mục đích đã và sẽ luôn giúp ta tiến về phía trước. Mỗi chuyển động, mỗi cuộc cách mạng là bằng chứng cho sự thật này. Làm bất kỳ điều gì lớn lao và táo bạo đều không dễ dàng, và vào hai giờ sáng trong đêm thứ năm liên tiếp, khi bạn vẫn phải tiếp tục thức, bạn sẽ được tiếp thêm năng lượng từ sâu bên trong. Bạn sẽ không cố gắng tiến lên nếu đó là sứ mệnh của một ai khác. Đó phải là sứ mệnh của bạn. Nhưng việc có được đam mê và mục đích chỉ mới là bước đầu tiên. "Vòng đời thông thường của việc thành lập một công ty bắt đầu với rất nhiều lạc quan và nhiệt huyết," Musk nói. "Điều này kéo dài trong khoảng sáu tháng, và sau đó bạn phải đối mặt với thực tế. Đó là khi bạn nhận ra nhiều giả định của mình đã sai, và đích đến xa hơn nhiều so với dự tính. Đây chính là giai đoạn mà hầu hết các công ty thất bại thay vì phát triển."

Đây cũng là lúc Musk kêu gọi những phản hồi trực tiếp và thẳng

thắn từ những người bạn thân. “Nó sẽ không hề dễ dàng, nhưng việc tiếp nhận những phản hồi tiêu cực từ bạn bè vô cùng quan trọng. Phản hồi là cách nhanh nhất giúp bạn nhận ra mình đang làm gì sai và điều chỉnh nó. Thường mọi người không làm như vậy. Họ không điều chỉnh đủ nhanh và thích nghi với tình hình thực tế.”

Để đáp ứng với thực tế về quy mô, Musk sử dụng một số chiến lược khác. Chúng ta sẽ bắt đầu với những quy tắc đầu tiên, đó là bài học anh rút ra từ vật lý học. “Đào tạo vật lý là một khung chuẩn cho lý luận,” Musk giải thích. “Nó buộc bạn phải bắt đầu bằng những sự thật cơ bản nhất của sự vật, sau đó kết nối những sự thật này để bạn có thể hiểu được hiện thực. Đây là cách giúp bạn tấn công sự phản trực giác, một cách để hiểu những sự việc không rõ ràng. Khi bạn cố gắng tạo ra một sản phẩm hay dịch vụ mới, tôi nghĩ việc sử dụng khung chuẩn này cho lý luận là việc rất quan trọng. Nó đòi hỏi nhiều năng lượng tinh thần, nhưng vẫn luôn là một phương pháp thực hiện đúng đắn.”

Trong một cuộc phỏng vấn năm 2012 với Quỹ tài trợ Kevin Rose, Musk đã mô tả cách thức thực hiện nguyên tắc đầu tiên này thông qua góc tiếp cận sắc bén khi phát triển loại pin mới, một thành phần chủ đạo của Tesla và SolarCity. “Chà, nguyên tắc đầu tiên… Các thành phần vật chất của pin là gì. Giá trị thị trường hiện hành của những vật liệu này? Nó bao gồm carbon, niken, nhôm, một số polyme để tách và một ống trụ bằng thép. [Nhưng] nếu chúng ta mua từ Sàn giao dịch Kim loại London (LME), mỗi thứ này sẽ tốn bao nhiêu? Ôi trời… giá của nó là 80 đô-la cho mỗi kilowatt giờ. Rõ ràng là bạn cần nghĩ đến những cách khôn khéo hơn để có những vật liệu này và kết hợp chúng trong hình hài của một viên pin, nhưng [bằng cách dựa vào những nguyên tắc đầu tiên] bạn có thể có những viên pin rẻ hơn bất kỳ nhà sản xuất nào.”

Suy nghĩ theo nguyên tắc đầu tiên này hoàn toàn có tác dụng vì nó cho chúng ta một chiến lược đã được minh chứng về việc tạo ra sự đa dạng và đồng thời giúp các nhà sáng lập thoát khỏi lối suy nghĩ thông thường. “[Mọi người] sẽ làm những điều này vì những người khác đang làm như vậy,” Musk giải thích, “vì có một xu hướng, vì họ thấy mọi người đang di chuyển theo một hướng và xem như đó là hướng tốt nhất để đi. Điều này đôi khi đúng, nhưng đôi khi nó cũng dồn bạn đến đường cùng. Suy nghĩ theo nguyên tắc đầu tiên giúp bạn tránh khỏi những lỗi như vậy.”

Khi nói đến quy mô, đây không chỉ là những lỗi duy nhất chúng ta phải cẩn trọng. Daniel Kahneman và Amos Tversky đã giành được

giải Nobel cho nghiên cứu của họ về tính phi lý của con người. Một ví dụ cho điều này chính là những gì xảy ra khi hai trong số những thành kiến thông thường về nhận thức – ác cảm với mất mát và sự bó khuôn – bắt đầu chồng chéo lên nhau. Ác cảm với mất mát chính là ý tưởng cho rằng con người nhạy cảm với những mất mát – thậm chí là những mất mát nhỏ – hơn là những thành tích đạt được, trong khi sự bó khuôn là xu hướng chúng ta hành xử với mỗi rủi ro gặp phải như một sự cố riêng lẻ. Kết hợp lại, điều này có nghĩa rằng khi đánh giá rủi ro, chúng ta có xu hướng không nhìn vào bức tranh toàn cảnh. Trong một cuộc phỏng vấn với Big Think, Kahneman đã giải thích:

> Con người có xu hướng bó khuôn mọi thứ một cách hạn hẹp. Họ có cái nhìn hạn hẹp trong việc ra quyết định. Họ nhìn vào vấn đề trước mắt và xử lý nó như thể đây là vấn đề duy nhất. Thường thì sẽ tốt hơn khi nhìn nhận các vấn đề như thể chúng sẽ tái diễn trong suốt cuộc đời của chúng ta, và sau đó nhìn vào chính sách mà chúng ta sẽ áp dụng cho các nhóm vấn đề – điều này khó thực hiện nhưng sẽ tốt hơn nếu làm được vậy. Con người bó khuôn mọi thứ một cách hạn hẹp, ví dụ, họ sẽ vừa tiết kiệm vừa vay mượn cùng lúc thay vì bằng cách nào đó xem toàn bộ tài sản của mình là một khối thống nhất. Nếu một người có thể nhìn nhận theo hướng rộng hơn thì họ sẽ có thể đưa ra quyết định tốt hơn.

Musk, cũng như tất cả các tỷ phú trong phần này, đã phản kháng lại. Anh luôn phấn đấu để mở rộng tầm nhìn bằng việc suy nghĩ theo những xác suất có thể xảy ra. "Kết quả thường là không định trước được," anh nói, "chúng là xác suất. Nhưng chúng ta không nghĩ theo cách đó. Định nghĩa phổ biến về sự điên rồ – lặp lại cùng một việc hết lần này đến lần khác và mong đợi một kết quả khác xảy ra – chỉ đúng trong tình huống có tính xác định. Nếu bạn có tình huống mang tính xác suất, mà thường hầu hết các tình huống đều như vậy, thì nếu làm cùng một việc hai lần và mong đợi một kết quả khác cũng khá hợp lý."

Sự khác biệt này chính là chìa khóa. Suy nghĩ theo xác suất – việc kinh doanh này có 60% tỷ lệ thành công – hơn là sự khẳng định – nếu tôi làm A và B, thì C chắc chắn sẽ xảy ra. Cách suy nghĩ này không chỉ chống lại sự đơn giản hóa quá mức mà còn chống lại sự lười biếng vốn có của não bộ. Bộ não là một cỗ máy ngốn năng lượng (chỉ chiếm 2% trọng lượng cơ thể nhưng cần đến 25% năng lượng của chúng ta), vì vậy nó luôn cố gắng bảo tồn năng lượng. Vì suy nghĩ tách bạch trắng và đen sẽ tiết kiệm năng lượng hơn

nhiều nên chúng ta thường làm vậy. Nhưng kết quả lại nằm giữa khoảng đó. "Tương lai không có gì chắc chắn," Musk nói tiếp. "Nó thật sự là một tập hợp các xác suất có thể xảy ra."

Việc Musk lựa chọn nhánh xác suất nào để khai thác phụ thuộc vào mối quan hệ giữa những khả năng có thể xảy ra và tầm quan trọng của mục tiêu anh hướng đến. "Thậm chí nếu xác suất thành công khá thấp, nhưng mục tiêu thật sự quan trọng, thì vẫn đáng để làm. Ngược lại, nếu mục tiêu ít quan trọng hơn thì xác suất thành công phải cao hơn. Việc tôi quyết định chọn dự án nào để tiến hành phụ thuộc vào xác suất nhân với mức độ quan trọng của mục tiêu."

SpaceX và Tesla là những ví dụ rõ ràng nhất. Khi Musk bắt đầu cả hai công ty, anh đã nghĩ tỷ lệ thành công của chúng là dưới 50% – có thể là nhỏ hơn 50% khá nhiều – "nhưng," anh nói, "tôi nghĩ đây là những việc cần phải làm. Vậy nên kể cả mất tiền, nó vẫn đáng để thử."

Đam mê, xác suất và những nguyên tắc đầu tiên không chỉ là khẩu hiệu của Musk. Anh cũng chứng minh lời nói của mình bằng hành động: "Khoảng giữa năm 2007 và năm 2009, tôi đã ở trong tình trạng tồi tệ. Mọi việc đều không như ý. Năm 2008, chúng tôi đã thất bại lần thứ 3 liên tiếp với tên lửa Falcon 1, Tesla thì không kêu gọi vốn đầu tư được do thị trường tài chính đi xuống, Morgan Stanley không thể giữ cam kết với SolarCity, vì họ cũng hết tiền. Đã có thời gian dường như cả ba công ty đều thất bại. Và, hơn tất cả, tôi lại đang chuẩn bị ly hôn. Thật tệ hại. Tôi đã dùng những đồng tiết kiệm cuối cùng của mình cho Tesla vào năm 2008, và thật sự tôi đã bị thâm hụt tiền. Tôi đã phải vay mượn để trả tiền thuê nhà."

Mọi thứ đã đảo chiều với Musk vào cuối năm 2008. Lần phóng thứ tư của Falcon 1 đã thành công, thị trường tài chính phục hồi, SpaceX giành được hợp đồng trị giá 1,6 tỷ đô với NASA. Và liệu có bài học nào ở đây không? "Bài học mà tôi muốn chuyển đến những người khác," anh nói, "một quy tắc dành cho các nhà khởi nghiệp: Đừng để dự trữ bất kỳ đồng nào, lúc nào bạn cũng có thể nuôi sống được bản thân, nhưng đừng quên tận dụng mọi nguồn tài chính có thể. Tôi đã tiêu tất cả số tiền."

Và kết quả là gì?

Như nhà sáng lập TED, Chris Anderson, gần đây đã viết trên tạp chí Fortune: "Khi bạn nhìn vào những nỗ lực đáng kinh ngạc [của

Musk] và tìm kiếm một sự tương đồng gần đây trong giới kinh doanh, thì chỉ có một kết quả: Steve Jobs. Hầu hết các sáng kiến kinh doanh chỉ liên quan đến việc cải tiến cái đã có. Và trong số những nhà sáng lập đủ may mắn để thành công với những ý tưởng lớn hơn, đa số chỉ theo đuổi lĩnh vực của họ để mở rộng và củng cố thêm. Jobs và Musk nằm trong một nhóm riêng: những nhà hủy diệt hàng loạt."

Sir Richard Branson

Mọi việc Sir Richard Branson làm đều rất táo bạo – đó đã là thương hiệu của ông – vì vậy tôi muốn phỏng vấn ông cho cuốn sách này. Cuộc phỏng vấn diễn ra vào một buổi sáng đẹp trời tháng Chín năm 2013. Chúng tôi dùng bữa sáng muộn tại Sunset Marquis, một trong những khách sạn có vị trí đẹp ở Los Angeles với những cảnh quan nổi tiếng, sau đó di chuyển đến sân bay Van Nuys, ở đó tôi đưa Richard đi chuyến bay không trọng lực đầu tiên của ông – đây chỉ là một trong số rất nhiều chuyến phiêu lưu mà thần tượng toàn cầu này từng tham gia.

Những cuộc phiêu lưu này đã được ghi lại trong tiểu sử cuộc đời và hàng loạt những buổi phỏng vấn, nhưng vẫn có một vài điều cơ bản đáng để nhắc lại. Sinh ra vào ngày 18 tháng Bảy năm 1950 ở Surrey, nước Anh, Branson phải đấu tranh với chứng khó đọc, gần như không thể học được, sau đó ông cũng bỏ học khi 16 tuổi để thành lập một tạp chí cho giới trẻ có tên *Student.* Một cơ quan xuất bản được điều hành bởi sinh viên, dành cho sinh viên, như Richard nói, "để đóng góp tiếng nói cho những người như tôi, những người muốn biểu tình chống lại Chiến tranh Việt Nam và thiết chế hiện tại."

Một kẻ nổi loạn từ khi bắt đầu và hoàn toàn không bị nản chí bởi quy mô, Branson mở rộng phạm vi tạp chí của mình ra cả nước và sau đó tìm kiếm cơ hội tiếp theo cho mình. Ông đã không mất nhiều thời gian để tìm ra nó. Đời sống âm nhạc nước Anh nở rộ quanh nơi ông sinh sống. Ông nhận ra rằng các cửa tiệm thu âm đều có giá cao cắt cổ. Vì vậy ông bắt đầu mở công ty thu âm đặt hàng qua thư tên là Virgin.

Kết quả kinh doanh của công ty khá khiêm tốn, nhưng đủ để ông có vốn xây dựng một cửa hàng thu âm và một phòng thu. Ông tiếp tục nhân rộng công ty. Virgin đã ký một loạt các hợp đồng với những tên tuổi lớn – như nhóm Sex Pistols, Culture Club, Rolling Stones – và tiếp tục như vậy trong vòng mười năm, đưa Virgin Music trở thành một trong những công ty thu âm lớn nhất thế

giới. Tại thời điểm đó, tất nhiên Branson đã nhìn thấy cơ hội tiếp theo cho mình.

Điều hành một công ty âm nhạc, Branson phải đi máy bay rất nhiều. Từ lâu, ông đã cảm thấy khó chịu với chất lượng tệ hại của các hãng hàng không. "Tôi cứ tự hỏi, tại sao chúng ta không thể tạo dựng một hãng hàng không mà khi bước lên đó bạn sẽ cảm thấy: 'Wow, nơi này thật tuyệt.'"

Trước sự ngỡ ngàng của các đồng nghiệp ở Virgin Music, Branson đã thành lập Virgin Atlantic từ chính sự khó chịu của mình. "Khi mới bắt đầu," ông nói, "chúng tôi có một chiếc 747 đã qua sử dụng và một công ty thu âm rất thành công. Mọi người ở công ty thu âm đều thấy kinh hoàng với những gì tôi đang làm."

Và điều ông làm không hề dễ dàng. Cuộc chiến giữa Branson và British Airways đã trở thành huyền thoại.

Có thời điểm, để cứu hãng hàng không của mình và tránh phá sản, ông đã buộc phải bán phần lớn cổ phần của mình ở Virgin Music với số tiền 800 triệu đô, số tiền đủ để giữ cho hãng hàng không trụ lại được.

Bất chấp những trở ngại đó, Richard tiếp tục xây dựng sự nghiệp kinh doanh âm nhạc và hàng không của mình, rồi tiếp tục thành lập và đầu tư hơn 500 công ty khác nhau. Ông đã hình thành một đế chế toàn cầu, đa dạng hóa ở mọi lĩnh vực từ viễn thông đến tàu hỏa, khám phá đại dương, phân phối rượu, trung tâm thể hình, phòng khám sức khỏe và, ở Virgin Galactic, là thực hiện các chuyến bay thương mại vào vũ trụ. Theo danh sách các tỷ phú được công bố bởi Forbes năm 2012, giá trị tài sản cá nhân của Branson là khoảng 4,6 nghìn tỷ đô-la. Nói cho cùng thì không hề tệ đối với người mang *Tubular Bells* đến cho chúng ta.

Liệu bạn có tự hỏi làm thế nào mà Branson đi từ tạp chí Student đến Tubular Bells rồi kinh doanh chuyến bay vào vũ trụ? "Chúng tôi không phải là công ty thông thường," ông nói. "Chúng tôi là một thương hiệu về 'cách sống' – nhưng nếu chúng tôi không phải là thương hiệu về cách sống, thì chúng tôi đã không ở đây ngày hôm nay. Công việc kinh doanh đầu tiên của chúng tôi là cửa hàng âm nhạc. Cửa hàng âm nhạc ngày nay đã chết. Nhưng là thương hiệu về cách sống nên chúng tôi đã trải nghiệm và chuyển sang hàng không, điện thoại di động và rất nhiều lĩnh vực khác. Kết quả là, chúng tôi buộc phải bán các cửa hàng âm nhạc – và chúng tôi sống sót ngày nay là nhờ vào nó. Nhưng nếu bạn nhìn lại tiêu

đề các bài viết báo chí mỗi khi chúng tôi chuyển từ lĩnh vực này sang lĩnh vực khác, hầu như lần nào họ cũng viết: "Liệu điều này có ngoài tầm với? Liệu lần này bong bóng của Branson sẽ nổ chứ?'"

Vậy câu hỏi là: Tại sao bong bóng của Branson vẫn chưa nổ?

Branson là một gã nghiện sự hài hước. Ông đã lập kỷ lục thế giới về bong bóng. Ông đã lập kỷ lục thế giới về tàu cao tốc. Ông lập kỷ lục thế giới về sự kỳ dị. Minh chứng A: Khi đối thủ của Virgin Atlantic là British Airways quyết định dựng vòng đu quay cao 135m ở trung tâm London và bị trì hoãn, Branson đã nhanh chóng cho bay một khinh khí cầu với biển hiệu lớn cùng dòng chữ: "BA không thể dựng lên được."[1]

---

[1]. *"BA can't get it up." (BTV)*

Sự vui vẻ đã giúp Branson theo hai cách quan trọng. Đầu tiên: ông vô cùng đam mê mọi thứ ông làm. Khi lần đầu tiên ông nói với CEO của Virgin Music ý tưởng sử dụng một phần ba lợi nhuận năm trước để thành lập Virgin Atlantic, ông giải thích rằng rủi ro đó đáng giá bởi vì nó "vui". "Họ không hài lòng với từ vui," Branson kể lại trong cuốn sách kinh doanh/tự truyện/triết lý của mình *Mặc kệ nó, làm tới đi*[1]. "Đối với họ, kinh doanh là việc nghiêm túc. Đúng vậy. Nhưng với tôi, vui vẻ quan trọng hơn."

---

[1]· *Cuốn sách đã được Alpha Books mua bản quyền và xuất bản. (BTV)*

Vui vẻ quan trọng hơn bởi vì Branson dùng nó như một chiến lược cho những suy nghĩ về quy mô – như là một nhiên liệu (một cách để khai thác đam mê) và như một nguyên tắc đầu tiên, giả định rằng điều gì làm anh vui – như việc một hãng hàng không có thể khiến bạn thốt lên "Wow!" – thì nó cũng sẽ khiến mọi người vui. Và chỉ để đảm bảo rằng ông đúng (cũng bởi vì nó vui), Branson liên tục tiến hành các thực nghiệm.

Đây chính là điểm mấu chốt. Bong bóng của Branson chưa nổ bởi vì sự tận tâm nhiệt huyết cho niềm vui được chuyển hóa trực tiếp cho khách hàng và người hâm mộ ông. Nó trở thành một chiến lược kinh doanh dựa trên nguyên tắc lấy trải nghiệm khách hàng làm trung tâm. Nếu Branson nghĩ đến một dịch vụ cụ thể nào đó có thể có lợi cho khách hàng của mình (như sự vui vẻ), ông sẽ thử.

Đó là lý do tại sao Virgin Atlantic là hãng hàng không đầu tiên cung cấp ghế ngồi xem ti-vi miễn phí, mát-xa, quầy cocktail trên máy bay, máy bay có sàn bằng kính, và gần đây nhất là hài độc thoại (hiện nay chỉ có trên các chuyến bay nội địa của Anh). "Nếu không lấy khách hàng làm trung tâm," Branson giải thích, "bạn có thể tạo được điều gì đó tuyệt vời, nhưng bạn sẽ không tồn tại. Mọi chi tiết nhỏ phải chuẩn xác. Điều hành một hãng hàng không giống như nâng cấp một nhà hàng – nơi mà người chủ phải ở đó mỗi ngày. Virgin Atlantic bắt đầu với một máy bay để cạnh tranh với hàng trăm máy bay của British Airways. Trên giấy tờ, chúng tôi không thể sống sót. Nhưng bởi vì chúng tôi lấy khách hàng làm trung tâm, họ đã hết lòng bay cùng chúng tôi, và chúng tôi đã sống sót trong 30 năm qua. Suốt quãng thời gian đó, hầu như mỗi một hãng hàng không mà chúng tôi cạnh tranh như – Pan Am, TWA, Air Florida, People's Express, Laker Airways, British Caledonian, và khoảng 20 cái tên khác – đều phá sản."

Phương pháp này đã cho phép Branson mở rộng quy mô. Bằng việc đặt khách hàng lên vị trí hàng đầu, Branson có thể rút ngắn khoảng cách, tìm kiếm những ngành đang bế tắc hay trì trệ, áp dụng thương hiệu và thực nghiệm để hành động.

Nhưng Branson, cũng như Larry Page và Jeff Bezos, cũng điều hành đế chế của mình như một hệ sinh thái cạnh tranh – để một số công ty tồn tại, một số khác ra đi và liên tục thực nghiệm. Ông nhanh chóng thực hiện các ý tưởng của mình và cũng nhanh chóng bỏ qua những thất bại. Nhìn tổng thể thì Branson đã đóng cửa khoảng 200 công ty không thành công trong số 500 công ty được ông thành lập.

Ông cũng hiểu rằng giảm thiểu rủi ro là việc quan trọng. "Bề ngoài," ông nói, "tôi nghĩ các doanh nhân có sức chịu đựng cao với rủi ro. Nhưng, một trong những cụm từ quan trọng nhất trong cuộc đời tôi là 'chừa đường lùi'. Điều này nên là một trong những quan niệm quan trọng nhất trong cuộc sống của bất kỳ doanh nhân nào. Vâng, chúng tôi đã có bước đi táo bạo trong ngành kinh doanh hàng không. Nhưng chúng tôi đã có thỏa thuận quan trọng nhất với Boeing là chúng tôi có quyền trả lại máy bay sau 12 tháng. Nghĩa là tôi có thể thử nghiệm xem liệu mọi người có thích hãng hàng không của mình không. Nếu không thành công, nó cũng sẽ không kéo chìm mọi thứ, tôi vẫn có thể nhìn vào mắt những người quản lý công ty thu âm của mình và chúng tôi vẫn có thể là bạn, bởi vì họ vẫn giữ được công việc của mình. Chừa đường lùi là rất quan trọng. Hãy đi những bước táo bạo nhưng đảm bảo rằng có lối thoát nếu sự việc đi sai hướng."

Bạn có thể đã nhận thấy hiện tại Branson và Musk có những chiến lược quản lý rủi ro khác nhau. Trong thực tế, cả bốn người đàn ông trong chương này đều có những chiến lược khác nhau. Chúng ta đã thấy Musk cho rằng nếu ý tưởng đủ quan trọng thì rủi ro lớn cũng là điều hợp lý. Branson cũng luôn đặt cược lớn, nhưng ông đang mạo hiểm toàn bộ thương hiệu của mình (Virgin) chứ không chỉ một công ty đơn lẻ (Tesla), nên ông xoay xở theo cách không gây nguy hiểm đến đế chế của mình.

Virgin Galactic là một ví dụ tuyệt vời. Vào tháng Mười năm 2004, khi Burt Rutan chứng minh sự thành công của chiếc tàu ba chỗ ngồi SpaceShipOne, giành chiến thắng giải Ansari X PRIZE, Branson và đội của ông đã tham gia với một cam kết trị giá hàng trăm triệu đô-la để nâng cấp thiết kế đó lên tám chỗ ngồi, có khả năng bay nhiều lần trong ngày và chở hàng nghìn người vào không gian mỗi năm. Nhưng, theo phong cách của Branson, năm 2009, ông đã giảm thiểu rủi ro xuất sắc bằng cách được Quỹ đầu tư Aabar mua lại 32% Virgin Galactic với giá 280 triệu đô-la. Và hai năm sau đó, Aabar tăng cổ phần của họ lên 6%, cam kết thêm 110 triệu đô-la tài trợ cho việc phóng các vệ tinh nhỏ. Như vậy, chắc chắn là, Branson đã cược lớn vào Virgin Galactic, nhưng ông đã bảo vệ phần đầu tư đó và đưa vào thêm 390 triệu đô-la trong vốn lưu động để đảm bảo thành công của nó. Branson, dường như không chỉ táo bạo trong việc chấp nhận rủi ro, ông cũng táo bạo trong việc giảm thiểu nó. Mặc dù kết quả cuối cùng đều giống nhau.

Ngày Cá tháng Tư vài năm trước, Google đã tung ra một chuyện đùa khi thông báo rằng một công ty tên Virgle, sự kết hợp giả giữa Google và Virgin, thành lập khu định cư cho con người trên sao Hoả. Đã có những video trả lời trên Youtube, có Branson, Brin và Page nói về việc điền đơn đăng ký tham gia và hiện tại họ đang tìm kiếm những chuyên gia về vật lý học, kỹ sư – và quan trọng nhất – là Guitar Hero III. Nhưng điều hài hước là rất nhiều người không nhận ra đây là một trò đùa. Nhiều người khác thì không chắc chắn. Điều này cho thấy, sự táo bạo của Branson quá lớn, và các minh chứng đanh thép về những điều lớn lao ông làm được đã khiến cho nhiều người tin rằng Branson đang dự định lên sao Hỏa.

Jeff Bezos

Jeff Bezos là một người bận rộn. Cách đây khoảng năm năm, khi tôi gửi email cho ông để hẹn gặp ăn sáng, ông đã trả lời rằng: “Peter, tôi quá bận đến nỗi đang cố thử tối ưu hóa thời gian đánh

răng." Và lý do cho tình trạng luôn bận rộn của ông chính là Amazon – (cùng với Google, Apple và Facebook) là một trong bốn kỵ sĩ của ngành công nghệ. Bezos không hứng thú với những thay đổi nhỏ hay tiến độ chậm chạp. Ông muốn thay đổi hiệu quả theo quy mô lớn với suy nghĩ lấy khách hàng làm trung tâm, và suy nghĩ dài hạn chính là những động cơ của cuộc cách mạng này.

Jeff Bezos sinh ngày 12 tháng Một năm 1964, ở Albuquerque, New Mexico. Cũng như Musk, ông có hứng thú từ sớm với việc tìm hiểu cách mọi thứ vận hành. Khi mới biết đi, ông đã tháo cũi của mình bằng một chiếc tua vít. Sau này, ông dựng lên một loạt các dụng cụ báo động phức tạp bằng điện để các anh chị em tránh xa phòng của mình. Thời thơ ấu của ông ở Houston chính là những dự án khoa học, hội chợ khoa học và những tập phim Star Trek. Những năm trung học ở Miami cũng là nơi tình yêu với máy tính của ông lớn dần. Như lời anh trai của ông, Mark Bezos, từng nói với phóng viên về em trai mình: "Cậu ấy chắc chắn được xếp vào hạng 'mọt sách'."

Để bảo vệ danh hiệu đó, Bezos theo học ở Princeton, nơi ông hoàn thành tấm bằng khoa học máy tính và kỹ sư điện với thành tích xuất sắc vào năm 1986. Sau khi tốt nghiệp, Bezos theo đuổi ngành đầu tư ngân hàng, trở thành Phó Giám đốc trẻ nhất của công ty D. E. Shaw trên Phố Wall. Nhưng định mệnh của ông không dành cho nghề tài chính. Bốn năm ngắn ngủi sau đó, Bezos từ bỏ công việc hấp dẫn này, chuyển đến Seattle và cố gắng thay đổi thế giới bằng giao dịch thương mại điện tử.

"Lượng người sử dụng website vào mùa xuân năm 1994 tăng trưởng 2.300% mỗi năm đã đánh thức tôi, đưa đẩy đến việc thành lập trang Amazon.com," Bezos đã nói vậy trong buổi diễn thuyết năm 2001 tại Học viện Achievement ở Washington, D.C. "Và mọi việc không chỉ tăng trưởng nhanh như vậy... Mặc dù không có nghiên cứu nào đáng kể về điều này tại thời điểm đó nhưng có thể nói lượng người sử dụng trang web tăng là điều vô cùng quan trọng. Vì thế, câu hỏi đặt ra là, loại kế hoạch kinh doanh nào là hợp lý trong bối cảnh của sự tăng trưởng đó? Và tôi đã trải qua hàng loạt những việc khác nhau. Tôi lập danh sách 20 sản phẩm khác nhau, tìm kiếm sản phẩm đầu tiên để bán online. Tôi lựa chọn sách vì hàng tá lý do, nhưng lý do chính là vì sách rất khác biệt ở một khía cạnh – sách có nhiều hơn bất kỳ loại sản phẩm nào khác. Thực sự là có hàng triệu cuốn sách khác nhau được in ấn và máy tính thì rất giỏi trong việc sắp xếp số lượng lớn các sản phẩm như vậy. Và bạn có thể tạo ra thứ gì đó online mà thực tế không thể tạo ra được bằng cách khác. Bạn không thể có một kệ sách của

cả thế giới hoặc một danh mục với hàng triệu những cuốn sách khác nhau."

Trong những ngày đầu, thành công của Amazon không có gì chắc chắn, nhưng Bezos luôn là nhà truyền giáo tuyệt vời và thành thật. Khi ba mẹ ông quyết định đầu tư một khoản tiết kiệm của họ vào công ty, Jeff – thiên tài xuất sắc với lối tư duy theo xác suất đã nói với họ rằng họ có "70% khả năng bị mất tiền". Ông cũng thừa nhận về phòng vệ rủi ro tiền cược của mình. "Tôi đã tự cho bản thân tỷ lệ cược gấp ba thông thường. Tỷ lệ thành công của các công ty khởi nghiệp chỉ là 10% nhưng ở đây tôi đã cho bản thân mình 30% cơ hội."

Bezos sử dụng tiền của ba mẹ để mở một cửa hàng trong ga-ra nhà ông ở Seattle, sau này sớm được mở rộng sang căn nhà hai phòng ngủ gần đó. Đó chính là thời điểm Amazon.com bắt đầu kinh doanh, ngày 16 tháng Bảy năm 1995. Bezos và nhóm nhỏ của ông lên kế hoạch một buổi giới thiệu nhỏ. Họ đã mời vài trăm bạn bè và gia đình tham quan trang web, và mọi người rất hào hứng về tiềm năng kinh doanh. Nhóm của Bezos treo một cái chuông điện tử, nó sẽ reo mỗi lần có một giao dịch diễn ra. "Một lần, chúng tôi kiểm tra đơn hàng," Bezos nói, "thay vì một thành viên gia đình, lần này là đơn hàng từ một người lạ. Đây là đơn hàng đầu tiên chúng tôi nhận được từ một người lạ. Tôi nhớ có khoảng mười người trong công ty, tất cả đều tập trung lại sau tiếng chuông và nhìn vào đơn hàng. Và chúng tôi hỏi câu quen thuộc: 'Đó là mẹ anh hả?' 'Đó không phải mẹ tôi!' Và mọi chuyện bắt đầu từ đó."

Cứ như vậy, chẳng mấy chốc, tiếng chuông liên tục reo (và họ đã phải gỡ chiếc chuông này). Trong vòng một tháng, Amazon đã có khách hàng trên toàn 50 bang của Mỹ và 45 quốc gia trên thế giới. Trong vòng hai tháng, kết quả kinh doanh đạt mức 20.000 đô-la một tuần. Sau đó, vào tháng Năm năm 1997, họ phát hành cổ phiếu ra công chúng lần đầu với trị giá 500 triệu đô-la. Sáu tháng sau, con số này lên đến 1,2 tỷ đô, sau đó tăng lên 23 tỷ đô trong hai năm tiếp đó. Bezos, hiện nay 53 tuổi, đã đi từ "tôi có một ý tưởng" đến việc "tôi điều hành một công ty tỷ đô" chỉ trong vòng năm năm.

Thành công của Bezos đến từ hai chiến lược trọng yếu: suy nghĩ dài hạn và lấy khách hàng làm trung tâm. Chúng ta sẽ xem xét từng chiến lược một.

Bezos chưa từng hứng thú với lợi nhuận nhanh chóng hay phần thưởng trong ngắn hạn. Ngay từ đầu, Amazon đã tham gia cuộc

chơi dài hạn. Trong bức thư nổi tiếng viết cho các cổ đông năm 1997, Bezos đã nói: "Chúng tôi tin rằng thước đo nền tảng cho thành công của chúng ta sẽ nằm ở giá trị cổ phần được tạo ra trong dài hạn… Nhờ nhấn mạnh vào sự dài hạn, chúng ta có thể đưa ra những quyết định và giao dịch khác hơn so với một số công ty khác."

Bức thư tiếp tục giải thích suy nghĩ chiến lược của ông với một số luận điểm nổi tiếng hiện nay:

> • Chúng tôi sẽ tiếp tục đưa ra những quyết định đầu tư cân nhắc đến việc dẫn đầu thị trường trong dài hạn hơn là lợi nhuận ngắn hạn hoặc phản ứng ngắn hạn trên trường chứng khoán.
>
> • Chúng tôi sẽ đưa ra những quyết định táo bạo chứ không nhút nhát khi thấy được xác suất đạt được lợi thế dẫn đầu thị trường đáng kể. Một số sự đầu tư này sẽ đem lại kết quả, số khác sẽ không, và chúng tôi sẽ có được bài học đáng giá dù trường hợp nào xảy ra.
>
> • Chúng tôi sẽ chia sẻ quy trình tư duy chiến lược của mình cho các bạn khi chúng tôi đưa ra những lựa chọn táo bạo (trong điều kiện áp lực cạnh tranh cho phép), để các bạn có thể tự mình đánh giá liệu rằng chúng tôi có đang đầu tư cho sự dẫn đầu dài hạn hợp lý hay không.
>
> • Chúng tôi sẽ cân đối giữa tập trung vào việc tăng trưởng cho lợi nhuận dài hạn và quản lý nguồn vốn. Tại thời điểm này, chúng tôi chọn ưu tiên tăng trưởng bởi vì chúng tôi tin rằng quy mô là trọng tâm để đạt được mô hình kinh doanh tiềm năng của mình.

Bức thư này thường được xem là quan điểm của riêng Bezos về vấn đề chiến lược. Còn câu trả lời của ông tại buổi nói chuyện trực tiếp giữa AWS với khán giả vào năm 2012, theo tôi, đã tiết lộ nhiều điều hơn:

> "Điều gì sẽ thay đổi trong mười năm tới?" Đó là một câu hỏi thú vị nhưng cũng là một câu hỏi thông dụng. Tôi hầu như chưa bao giờ nhận được câu hỏi: "Điều gì sẽ không thay đổi trong mười năm tới?" Và tôi dám chắc rằng câu hỏi thứ hai thật sự quan trọng hơn – bởi vì bạn có thể xây dựng chiến lược kinh doanh dựa trên những điều ổn định theo thời gian… Trong ngành kinh doanh bán lẻ của

> chúng tôi, chúng tôi biết rằng khách hàng muốn giá thấp, và điều đó sẽ vẫn đúng trong vòng mười năm nữa. Họ muốn giao hàng nhanh; họ muốn nhiều sự lựa chọn. Thật không thể tưởng tượng được tương lai mười năm nữa khi mà một khách hàng đến và nói: "Jeff, tôi yêu Amazon; tôi chỉ ước là giá cả ở đây cao hơn một chút" [hay là] "tôi yêu Amazon; tôi chỉ mong các bạn giao hàng chậm đi một chút." Không thể nào. Và vì vậy, chúng tôi nỗ lực tập trung vào những thứ đó, xoay quanh chúng, chúng tôi biết năng lượng chúng tôi dành cho chúng ngày hôm nay sẽ tiếp tục đáp ứng được khách hàng của mười năm nữa. Khi bạn biết điều gì là đúng, thậm chí trong dài hạn, bạn có đủ khả năng để đặt rất nhiều năng lượng vào nó.

Cũng chính câu nói trên của Bezos đã tiết lộ bí quyết thứ hai cho thành công của ông: lấy khách hàng làm trung tâm. Đây cũng chính là tôn chỉ của ông từ lúc khởi nghiệp. Khi quay lại bức thư gửi cho các cổ đông năm 1997, chúng ta có thể tìm thấy ý này ở một trong số các luận điểm chính: "chúng tôi sẽ tiếp tục tập trung không ngừng vào khách hàng của mình," và sau đó nhấn mạnh ở cuối thư:

Từ đầu, chúng tôi đã tập trung mang lại cho khách hàng những giá trị hấp dẫn. Chúng tôi nhận ra rằng trang Web đã và vẫn đang là Sự chờ đợi của thế giới (World Wide Wait). Vì vậy, chúng tôi mang lại cho khách hàng điều mà họ không thể có được theo cách nào khác, và bắt đầu bằng việc bán sách. Chúng tôi mang đến nhiều sự lựa chọn hơn một cửa hiệu sách thật ngoài đời (cửa hàng của chúng tôi hiện tại tương đương khoảng sáu sân bóng), và trình bày chúng theo cách hữu dụng, dễ tìm kiếm và dễ nghiên cứu, phục vụ 365 ngày một năm, 24 giờ một ngày. Chúng tôi duy trì sự tập trung vào việc cải thiện trải nghiệm mua sắm, và sẽ nâng cấp đáng kể cửa hàng trong năm 1997. Hiện nay chúng tôi mang đến cho khách hàng phiếu quà tặng, mua sắm chỉ bằng một cú nhấp chuột, những ý kiến nhận xét, giới thiệu nội dung, công cụ tìm kiếm và tính năng đề xuất. Chúng tôi hạ giá sản phẩm nhưng lại tăng giá trị cho khách hàng. Truyền miệng vẫn là công cụ thu hút khách hàng mạnh mẽ nhất mà chúng tôi có, và chúng tôi vui mừng vì niềm tin của khách hàng đã đặt vào mình. Khách hàng trở lại mua sắm và truyền miệng kết hợp với nhau tạo nên một Amazon.com dẫn đầu thị trường trong mảng bán sách online.

Nhưng chính sự kết hợp giữa suy nghĩ dài hạn và lấy khách hàng làm trung tâm đã giúp họ mở rộng hơn nữa ngoài hoạt động bán

sách. Bezos đã mạo hiểm với âm nhạc, phim ảnh, đồ chơi, điện tử, thiết bị ô tô và mọi thứ khác. Họ vẫn tiếp tục xoay quanh thị trường truyền thống của mình, từ sách giấy đến sách điện tử và thiết bị đọc sách điện tử (với Kindle), và gần đây nhất, họ còn tự xuất bản. Trong khi đó, Dịch vụ Web Amazon – mảng kinh doanh đám mây của họ – đã vô cùng thành công (trị giá gần 3 tỷ đô-la, theo phân tích của Business Insider vào tháng Mười một năm 2013). Theo Scott Devitt, nhà phân tích của Morgan Stanley trao đổi với tờ New York Times: "Amazon đi theo một hướng khác, đó là hướng dài hạn. Và họ có đang hành động đúng không? Hoàn toàn đúng. Amazon đang tăng trưởng gấp hai lần tỷ lệ của tất cả các trang thương mại điện tử khác cộng lại, tăng trưởng nhanh gấp năm lần ngành bán lẻ nói chung. Amazon đang vượt qua mức lợi nhuận tăng trưởng."

Bezos cũng hiểu rằng cách duy nhất để thật sự thành công với chiến lược lấy khách hàng làm trung tâm dài hạn chính là thông qua thực nghiệm. Ông cũng biết rằng hướng tiếp cận này đôi khi sẽ tạo ra những thất bại kinh khủng. Như điều ông đã nói gần đây với một nhóm trong Hội nghị Công nghệ Utah tổ chức tại Hall of Fame: "Tôi nghĩ rằng, nếu bạn muốn phát minh ra điều gì đó, muốn làm điều sáng tạo, mới mẻ, bạn sẽ gặp nhiều thất bại bởi vì bạn cần sự thực nghiệm. Tôi nghĩ số lượng những phát minh có ích của bạn tỷ lệ thuận với số lượng những thực nghiệm bạn có hằng tuần, hằng tháng, hằng năm. Vậy nên nếu bạn tăng số lượng thực nghiệm, bạn cũng sẽ tăng số lần thất bại.

Và nếu bạn muốn phát minh ra điều gì đó, bạn phải sẵn sàng chịu sự hiểu lầm trong một thời gian dài. Bất cứ điều gì mới mẻ và khác thường đều sẽ bị hiểu lầm lúc đầu. Nó sẽ bị hiểu lầm bởi những nhà phê bình có ý tốt, những người lo lắng rằng nó sẽ không thành công. Nó sẽ bị hiểu lầm bởi những người hay chỉ trích, những người đang kiếm lợi nhuận theo cách thức cũ. Dù sao đi nữa, nếu bạn không thể vượt qua được sự hiểu lầm và chỉ trích này, thì đừng làm điều gì mới cả."

Bezos luôn thấy mới mẻ bao nhiêu cũng chưa đủ. Công ty kinh doanh hàng không vũ trụ của ông, Blue Origin, đang cố gắng giải quyết vấn đề lâu đời của việc tên lửa cất cánh và hạ cánh theo hướng thẳng đứng. Với sự kết hợp giữa hàng không vũ trụ và Amazon, vào tháng Mười hai năm 2013, Bezos đã thông báo rằng trong khoảng năm năm nữa, thiết bị bay không người lái sẽ giao hàng cho Amazon. Điều này sẽ giúp Amazon đạt được mục tiêu giao hàng trong nửa giờ và giúp Bezos đạt được giấc mơ lớn thâm nhập vào thị trường thực phẩm. Nhờ vậy, cuối cùng ông có thể

đánh bật Walmart khỏi ngai vàng của họ và đưa Amazon trở thành "Cửa hàng mọi thứ" (Everything Store) thành công nhất trong lịch sử.

Trong bức thư gửi cổ đông năm 2014 thảo luận về thiết bị bay không người lái của mình, một lần nữa Bezos nói đến sự thực nghiệm và lặp lại nhanh chóng: "Sự thất bại là một phần tất yếu của phát minh. Nó không phải là sự lựa chọn... Chúng tôi hiểu điều đó và tin tưởng vào việc thất bại sớm và lặp lại cho đến khi chúng tôi làm đúng. Khi quá trình này diễn ra nghĩa là sự thất bại của chúng tôi tương đối nhỏ về kích cỡ (hầu hết các thực nghiệm có thể bắt đầu nhỏ), và khi chúng tôi chạm được vào điều gì đó thật sự tốt cho khách hàng, chúng tôi sẽ nhân đôi nó với hy vọng khiến thành công lớn hơn nữa."

Tại TED năm 2014, khi tôi hỏi Bezos về lời khuyên ông sẽ dành cho các nhà khởi nghiệp đột phá, cũng như Musk, ông khuyên nên tập trung vào đam mê chứ không phải trào lưu nhất thời.

"Nắm bắt được điều mà mọi người đều thấy hấp dẫn là điều vô cùng khó khăn," Bezos nói. "Thay vào đó, hãy định vị bản thân và chờ đợi thời cơ đến với bạn. Vậy bạn sẽ hỏi, định vị bản thân bằng cách nào? Định vị bản thân bằng điều khiến bạn tò mò và tin tưởng. Tôi kể với mọi người rằng khi chúng tôi mua lại các công ty, tôi luôn cố tìm hiểu: người điều hành công ty này là người truyền lửa hay lính đánh thuê? Người truyền lửa xây dựng sản phẩm và dịch vụ bởi vì họ yêu khách hàng, yêu sản phẩm và yêu dịch vụ. Lính đánh thuê xây dựng sản phẩm hay dịch vụ để họ có thể kiếm tiền. Một trong những nghịch lý tuyệt vời đó là người truyền lửa cuối cùng luôn kiếm được nhiều tiền hơn lính đánh thuê. Và vì vậy, hãy chọn điều mà bạn đam mê, đó là lời khuyên số một của tôi."

Larry Page

Vào tháng Mười một năm 2004, khoảng một tháng sau khi giải thưởng Ansari X PRIZE được trao đi, tôi đến Googleplex, thuyết trình trước hàng nghìn thành viên Google về tương lai của du lịch vũ trụ. Sau đó, tôi bị ngợp trước đám đông những người muốn tiếp tục thảo luận về nó. Cuối hàng là một chàng trai trẻ chừng 30 tuổi, mặc một chiếc áo thun đen và đeo ba lô. "Xin chào," anh ta nói, "tôi là Larry Page, anh có muốn ăn trưa cùng tôi không?"

Suốt bữa trưa, chúng tôi nói về mọi thứ, từ rô-bốt, thang máy vũ trụ đến xe hơi tự lái. Điều rõ ràng khiến tôi nhận ra ngay ở Larry

chính là sự tò mò mãnh liệt về tất cả những thứ liên quan đến công nghệ và tham vọng của anh trong việc mở rộng các ranh giới. Các câu hỏi ưa thích của anh là "Tại sao không?" và "Tại sao không làm lớn hơn?" Rõ ràng là tôi đang phải đối mặt với một người không quen với các giới hạn. Cuộc đối thoại đó đã diễn ra cách đây gần mười năm và đến giờ vẫn không có gì thay đổi, bất chấp sự thật là, mọi thứ đều đã thay đổi.

Sinh ngày 26 tháng Ba năm 1973, tại Lansing, Michigan, Page được di truyền niềm đam mê máy tính. Mẹ của anh, Gloria, là một Giáo sư khoa học máy tính ở bang Michigan; bố của anh, Carl, là một người tiên phong trong cả khoa học máy tính và trí tuệ nhân tạo. Không có gì ngạc nhiên khi Larry trở thành đứa trẻ đầu tiên trong trường tiểu học nộp bài tập bằng máy xử lý văn bản.

Page tiếp tục nhận bằng kỹ sư máy tính từ trường Đại học Michigan – nơi anh trở nên nổi tiếng sau khi tạo ra một chiếc máy in phun làm từ những mảnh LEGO – sau đó anh đến Stanford để học tiến sĩ về khoa học máy tính. Trong khi tìm kiếm chủ đề cho luận án của mình, Page tò mò về tính chất toán học của web, cụ thể là ý tưởng về cấu trúc liên kết của web được dựa trên các trích dẫn và các trích dẫn này có thể được trình bày như một biểu đồ khổng lồ. Điều này đã dẫn anh đi đến hợp tác với một đồng môn tiến sĩ khác ở Stanford, Sergey Brin, và một dự án nghiên cứu với tên gọi BackRub, từ đó dẫn đến thuật toán xếp hạng trang mà sau này trở thành Google. Không có gì đáng ngạc nhiên khi cả Brin và Page đều không hoàn thành tấm bằng tiến sĩ của mình.

Năm 1998, họ bỏ học, khởi nghiệp và làm thay đổi lịch sử. Thuật toán xếp hạng các trang web đã dân chủ hóa việc tiếp cận thông tin, hay như một bài viết gần đây trên *Wired* đã nói: "Công cụ tìm kiếm, sản phẩm chủ đạo của Google, bản thân nó là một sự kỳ diệu. Tuy nhiên không giống như những tiện ích mới nổi khác, chức năng tìm kiếm của Google đã trở thành một phần không thể thiếu của Internet như một điều hiển nhiên." Trong khi đó, Youtube trở thành nền tảng video thống trị trên mạng, Chrome là trình duyệt phổ biến nhất và Android là hệ điều hành điện thoại đa dạng nhất hiện nay. Ngày nay, một chiến binh Masai ở Kenya có điện thoại thông minh và truy cập được Google có thể tiếp cận cùng cấp độ thông tin mà tổng thống Mỹ đã tiếp cận cách đây 18 năm một cách dễ dàng.

Và chính loại ảnh hưởng thay đổi thế giới này đã khiến Page hứng thú. Trong một buổi nói chuyện tại hội nghị thành lập Đại học Singularity, Larry đã đứng trước 150 người tham dự và nói: "Tôi

sử dụng một thước đo rất đơn giản: Bạn có đang làm điều gì có thể thay đổi thế giới không? Có hay không? Câu trả lời của 99,99999% người là không. Tôi nghĩ chúng ta cần đào tạo con người về việc làm thế nào để thay đổi thế giới."

Ngày nay mong muốn thực hiện lời hứa này của Larry và sứ mệnh tương lai của Google đã trở nên đồng nhất, và những hoạt động của anh đã đưa công ty lên những tầm cao mới cùng sự thịnh vượng. Sau ba năm, cùng với sự thăng tiến của Page từ đồng Chủ tịch đến CEO năm 2011, giá trị công ty đã tăng gấp đôi, lên đến 350 tỷ đô-la (với 16% cổ phần thuộc về Page trị giá khoảng 50 tỷ đô), dự trữ tiền mặt tăng lên 75 tỷ đô-la, và ngân sách cho nghiên cứu, phát triển hằng năm tăng đạt đến 8,5 tỷ đô-la. Và Page, một CEO nhìn xa trông rộng, có thể chi tiêu số tiền đó vào hầu như bất cứ lĩnh vực nào ông muốn. Xe hơi tự lái, tăng cường thực tế ảo, chấm dứt sự lão hóa, phổ biến Internet – rõ ràng những lĩnh vực Page hứng thú đều lớn lao và táo bạo.

Năm 2012, tôi đã diễn thuyết tại Google Zeitgeist, một hội nghị khách hàng hằng năm của họ. Ban tổ chức đã xếp tôi vào cuối chương trình của ngày thứ hai, và yêu cầu tôi chuẩn bị một bài diễn thuyết truyền cảm hứng với thông điệp về cuốn Abundance. Sau đó, Page tiếp bước tôi lên sân khấu để nói lời bế mạc. Đó cũng là lúc tôi hiểu được căn nguyên của niềm đam mê theo đuổi sự táo bạo của anh. "Khi tôi còn là sinh viên ở trường Đại học Michigan," anh nói, "tôi đã tham gia một khóa học lãnh đạo mùa hè. Slogan của họ là: 'Hãy có thái độ xem thường lành mạnh đối với những điều không thể.' Điều đó đeo bám tôi suốt những năm sau này. Tôi biết nó nghe có vẻ điên khùng, nhưng thường sẽ dễ đạt được sự tiến bộ khi bạn thật sự tham vọng. Vì không có ai sẵn lòng làm thử những điều đó, nên bạn sẽ không có đối thủ. Và bạn sẽ có được những người tốt nhất, bởi vì những người tốt nhất sẽ muốn làm những điều tham vọng nhất. Vì lý do này, tôi tin rằng bất kỳ điều gì trong tưởng tượng của bạn đều có thể làm được. Bạn chỉ cần tưởng tượng và bắt tay vào làm thôi."

Điều giúp Page tưởng tượng được những điều không thể chính là niềm tin mãnh liệt vào sự lạc quan thuần lý (rational optimist). Thuật ngữ này, được mượn từ tác giả Matt Ridley, đề cập đến chính sự lạc quan mà chúng tôi ủng hộ trong cuốn Abundance. Nó không có nghĩa là mơ mộng trên trời. Nó có nghĩa là xem xét lại các sự kiện thực tế, rằng công nghệ đang gia tăng một cách đột phá và biến đổi sự khan hiếm thành sự phồn vinh, rằng các công cụ tương lai sẽ giúp chúng ta tăng cường khả năng giải quyết vấn đề đang ngày càng gia tăng, rằng thế giới dựa vào hàng tá những

ma trận (xem phụ lục cuốn Abundance) – cũng đang đột phá ngày một mạnh mẽ hơn, và cuối cùng, kết quả là, những đội nhóm nhỏ kia bây giờ đã có nhiều sức mạnh hơn để có thể giải quyết những thách thức lớn hơn bao giờ hết. Và chính những nguyên nhân này khiến niềm lạc quan thuần lý trở thành một chiến lược quan trọng cho việc tư duy theo quy mô. Hoặc như câu nói nổi tiếng của Larry Page trong hội nghị thường niên năm 2013: "Tiêu cực sẽ không giúp chúng ta đạt được tiến bộ."

Đây không phải là một thông điệp truyền tải cho các giám đốc Google, đó là một triết lý cốt lõi. "Tôi cực kỳ lạc quan," Page nói. "Tôi chắc chắn rằng bất kỳ thách thức nào chúng ta chọn, chúng ta đều có thể giải quyết được với một chút nỗ lực và một vài công nghệ tốt. Và đó là một nơi thú vị. [Nó có nghĩa là] công việc của chúng ta thật sự làm cho thế giới tốt đẹp hơn. Chúng ta cần nhiều người cùng làm điều này. Chúng ta cần có nhiều mục tiêu tham vọng hơn. Thế giới có đủ nguồn lực để cung cấp một cuộc sống chất lượng cao cho mọi người. Chúng ta có đủ vật liệu thô. Chúng ta cần sắp xếp tốt hơn và di chuyển nhanh hơn nữa."

Tốc độ là điều cốt lõi đối với Page, đó là lý do tại sao anh đề xuất quan điểm lạc quan thuần lý của mình cho tương lai với một ham muốn lành mạnh đáng kinh ngạc đối với sự cải tiến rủi ro, táo bạo. Anh nổi tiếng với việc thúc đẩy mọi người rời xa khỏi vùng an toàn của họ. Khi anh tuyển dụng Sebastian Thrun để phát triển xe hơi tự lái, Page đã tuyên bố rằng 160.000km là một mục tiêu tuyệt vời mà một chiếc xe có thể tự mình chạy được (ngày nay chiếc xe đã có thể di chuyển tốt hơn 800.000km). Khi Google muốn dịch đồng thời nhiều ngôn ngữ, họ phát hiện ra một số nhà nghiên cứu về máy học và, như Page giải thích: "Chúng tôi hỏi họ: 'Các anh nghĩ rằng mình có thể thiết lập một thuật toán để phiên dịch giữa hai ngôn ngữ bất kỳ và khiến nó vận hành tốt hơn một phiên dịch viên hay không?' Họ đã cười chúng tôi và nói rằng điều đó là không thể. Những họ vẫn sẵn lòng thử… Và giờ đây, sau sáu năm, chúng tôi đã có thể dịch giữa 64 ngôn ngữ khác nhau. Nhiều ngôn ngữ trong số đó, chúng tôi làm tốt hơn một phiên dịch viên tầm trung, thậm chí chúng tôi có thể làm điều đó ngay lập tức và miễn phí."

Một ví dụ sống động hơn, trong câu chuyện của Steven Levy trên tờ *Wired,* Astro Teller đã nói về việc đưa một cỗ máy thời gian tưởng tượng vào văn phòng của Page, cắm điện vào và sau đó chứng minh rằng cỗ máy hoạt động. "Thay vì bị ngạc nhiên," Teller nói, "Page hỏi tại sao nó cần phải cắm điện. Chẳng phải sẽ tốt hơn nếu nó không cần sử dụng năng lượng gì cả sao? Không

phải là ông không hứng thú với cỗ máy thời gian hay thờ ơ với việc chúng tôi đã tạo ra nó. Cốt lõi con người ông luôn cho rằng có nhiều điều hơn nữa để làm và điều ông quan tâm là sự tăng trưởng gấp 10 lần (10x) tiếp theo sẽ đến từ đâu.'"

Vậy thì 10x tiếp theo đến từ đâu?

Với Page, cũng như Musk, Branson và Bezos, câu trả lời luôn nằm ở giao điểm của tư duy dài hạn và tư duy lấy khách hàng làm trung tâm:

> Chúng tôi luôn cố gắng tập trung vào dài hạn. Nhiều thứ chúng tôi đã làm – như Chrome – được cho là điên khùng khi chúng tôi tung ra thị trường. Vậy làm thế nào chúng tôi quyết định được việc cần làm? Làm thế nào chúng tôi quyết định được điều gì thật sự quan trọng để tiến hành? Tôi gọi nó là "bài kiểm tra bài chải đánh răng" (toothbrush test). Bài kiểm tra này đơn giản như sau: Bạn có sử dụng nó thường xuyên như dùng bàn chải không? Đối với hầu hết mọi người, tôi đoán câu trả lời là hai lần một ngày. Tôi nghĩ chúng tôi thật sự muốn những điều như vậy. Chúng tôi sử dụng Gmail nhiều hơn hai lần một ngày. Và Youtube. Những thứ đó thật tuyệt vời. Tuy nhiên, khi lần đầu chúng tôi để mắt tới YouTube, mọi người đã nói: 'Ồ, các anh sẽ không thể nào kiếm được tiền từ nó đâu, nhưng các anh lại mua nó với giá 1,4 tỷ đô-la. Các anh hoàn toàn mất trí rồi.' Và, bạn biết đấy, chúng tôi đã điên khùng một cách hợp lý, nhưng nó là một ván cược thành công. Mỗi năm, doanh thu từ YouTube đã tăng gấp đôi, liên tục trong vòng bốn năm. Và nếu bạn nhân đôi thứ gì đó, không quan trọng là bạn bắt đầu từ đâu, nó sẽ bắt đầu tăng nhanh chóng. Chúng tôi nghĩ rằng những thứ mọi người sử dụng thường xuyên thì đều quan trọng với họ, và qua thời gian, bạn có thể kiếm tiền từ những thứ đó.

Đó cũng là lý do khiến Page cống hiến những nguồn lực đáng kể cho trí tuệ nhân tạo. "Trí tuệ nhân tạo sẽ là phiên bản cuối của Google," anh giải thích, "công cụ tìm kiếm tối hậu. Nó sẽ hiểu mọi thứ trên mạng, nó hiểu chính xác điều bạn muốn và đưa cho bạn đúng thứ bạn cần. Hiện tại chúng ta còn xa mới làm được điều đó. Tuy nhiên, chúng ta ngày càng tiến gần đến điều đó. Đó là thứ mà chúng tôi đang tiến hành."

Vào mùa xuân năm 2014 khi Page tổ chức một sự kiện cho một nhóm các nhà tài trợ của X PRIZE tại GoogleX, anh đã đưa ra

những lợi ích của việc tham vọng táo bạo. "Có thể bạn nghĩ rằng khi chúng tôi thực hiện càng nhiều tham vọng táo bạo thì tỷ lệ thất bại của chúng tôi càng tăng, nhưng dường như không phải như vậy. Tôi tin rằng kể cả khi bạn thất bại trong việc thực hiện một tham vọng nào đó thì bạn thường sẽ thành công trong những việc quan trọng. Tôi thích nhắc đến nỗ lực đầu tiên của chúng tôi trong việc tạo ra trí tuệ nhân tạo như một ví dụ cho điều này. Chúng tôi bắt đầu trí tuệ nhân tạo khi Google có chưa tới 200 nhân viên vào năm 2000. Chúng tôi đã không thành công trong việc tạo ra trí tuệ nhân tạo, nhưng chúng tôi đã tạo ra AdSense, sử dụng vào việc tìm kiếm quảng cáo trên các trang mạng, và nó đã trở thành một khoản doanh thu không tồi. Vậy là dù thất bại trong việc tạo ra trí tuệ nhân tạo, nhưng chúng tôi đã làm được điều gì đó có ích. Hầu như 100% những điều táo bạo đều hoạt động theo cách đó."

Dĩ nhiên là trí tuệ nhân tạo không phải là công nghệ tương lai duy nhất mà họ đang nghiên cứu. Google cũng là nhà tài trợ cho Google Lunar X PRIZE trị giá 30 triệu đô-la – với mục tiêu đưa rô-bốt đầu tiên lên Mặt trăng (được xem như bước đầu tiên trong việc mở rộng tầm với và ảnh hưởng kinh tế của con người ra ngoài lãnh thổ Trái đất), để nói lên rằng, cũng như Bezos, Branson và Musk, Page cũng mơ về vùng không gian vũ trụ ngoài kia. Nhưng tham vọng của anh không dừng lại ở đó. Không như những người khác, Page thậm chí đã thực hiện một bước mạo hiểm hơn, khi tuyên bố thành lập công ty giải pháp kéo dài tuổi thọ Calico vào tháng Mười một năm 2013. Đây chính là lúc Google bước vào thế giới chống lão hóa, hay như cách nói của tạp chí *Time:* "Google chống lại Thần Chết."

Trong bài viết được phổ biến rộng rãi của mình *Google Wins Everything* (tạm dịch: *Google chiến thắng mọi thứ*) blogger kiêm nhà khởi nghiệp Internet Jason Calacanis đã nói: "Nếu bạn làm việc cho Larry mà không tư duy gấp 10 lần, thì đừng mong có thể giữ được công việc đó lâu dài.

Sự điên khùng mặc định đó đang tạo ra một phong cách sống chưa từng có trong lịch sử loài người. Chiến dịch của Larry, nếu thành công, sẽ khiến Caesar, Napoleon, Columbus, anh em nhà Wright, Sứ mệnh Apollo 11, Dự án Manhattan, và những bậc thầy khởi nghiệp của chúng ta trở nên thật nhỏ bé."

Phần ba
CỘNG ĐỒNG TÁO BẠO

7

Nguồn lực cộng đồng (crowdsourcing)

Thị trường nhân lực tỷ người

Đó là mùa thu năm 2000. Lúc này đã có hơn 20 triệu website trên Internet. Cuộc chiến các trình duyệt (giữa AOL và Netscape) lên đến đỉnh điểm. Và với sự tan vỡ của bong bóng dot-com, rất nhiều nhà thiết kế đồ họa thất nghiệp trên mạng, lang thang tìm kiếm việc gì đó để làm.

Jake Nickell và Jacob DeHart nằm trong số đó.

Nickell và DeHart đều 19 tuổi. Cả hai là những nhà thiết kế thất nghiệp. Họ gặp nhau trong cuộc thi thiết kế áo thun trên mạng – khi đó các cuộc thi như vậy bắt đầu lác đác xuất hiện – và họ muốn chúng diễn ra thường xuyên hơn. Thay vì tổ chức mỗi năm một lần, họ quyết định tạo ra một trang web để tổ chức các cuộc thi này mỗi tuần một lần. Bất kỳ ai có thiết kế áo thun đẹp đều có thể tham gia. Mọi người trong cộng đồng có thể bình chọn. Người thắng cuộc có được 100 đô-la, và chiếc áo thun thắng cuộc được bán trên trang web. Họ đặt tên cho trang web mới này là Threadless.com, và nó có vẻ vô hại.

Kết quả là, mọi người rất thích bình chọn các mẫu áo thun. Trong vòng một vài năm, Threadless đã có lợi nhuận hằng năm là 20 triệu đô-la. Gần như không hề hữu ý, Nickell và DeHart trở thành nhà sản xuất áo thun lớn thứ ba ở Mỹ.

Và Threadless không hề đơn độc trong việc tìm cách khai thác thế mạnh cộng đồng mạng. Cùng thời điểm này, một nhà thiết kế phần mềm tên là Philip Rosedale nhận thấy rằng các game thủ hạng nặng không chỉ hứng thú trong việc chơi game, họ còn dành thời gian để thiết kế game cho chính mình. Vì vậy anh đã tạo ra Second Life, một thế giới ảo khổng lồ được xây dựng miễn phí, chỉ đơn thuần nhằm tận dụng sức mạnh của cộng đồng game thủ để phát triển phần mềm. Và đám đông này, như Jeff Howe đã viết trong Wired: "[đã] rất hào hứng với việc thiết kế đó."

Sự thật là họ đã quá hào hứng đến nỗi trong suốt những năm đầu 2000, cộng đồng Second Life đã tổng hợp được nội dung phát triển tương đương 10.000 giờ làm việc một ngày. Và nền kinh tế đúng nghĩa đã xuất hiện bên trong thế giới game. Ngay thời điểm mà Threadless bắt đầu tạo ra được 20 triệu đô-la lợi nhuận hằng năm, *Business World* đã đưa hình Anshe Chung lên trang bìa của họ – cư dân mạng đầu tiên trở thành triệu phú đời thực nhờ vào việc kinh doanh ở Second Life.

Đó cũng là khi Jeff Howe, cùng biên tập viên Mark Robinson của tờ *Wired,* nhận thấy điều đang xảy ra với những bình chọn của Threadless và Second Life, và đưa ra thuật ngữ *crowdsourcing (nguồn lực cộng đồng).* Howe đã định nghĩa từ này là "hành động mà công ty hoặc tổ chức chuyển giao một công việc trước đây được thực hiện bởi nhân viên cho một cộng đồng bên ngoài không xác định (thường là cộng đồng lớn) dưới dạng kêu gọi mở. Đây có thể là hình thức đồng thực hiện (khi công việc có tính cộng tác), nhưng cũng thường được thực thiện bởi những cá nhân đơn lẻ. Các điều kiện tiên quyết là sử dụng định dạng kêu gọi mở và mạng lưới nhân công tiềm năng lớn."

Khi việc sử dụng nguồn lực cộng đồng trở nên phổ biến, thì huy động vốn cộng đồng sẽ phát triển (sẽ trình bày chi tiết hơn ở chương tiếp theo). Ý tưởng về điều này có từ những năm 1980, và trở thành một hiện tượng phổ biến vào năm 2005, khi Kiva.org trở thành trang web cho vay vi mô đầu tiên, hướng đến cộng đồng cho vay nhỏ lẻ (thường là dưới 100 đô-la) cho những nhà khởi nghiệp ở các nước đang phát triển. Đến năm 2009, Kiva đã đóng góp hơn 100 triệu đô-la tiền cho vay, với tỷ lệ trả lại đáng kinh ngạc lên đến 98%. Đến năm 2013, con số đó tăng lên thành

526.460.675 đô-la từ 1.047.653 người cho vay ở Kiva trong khi tỷ lệ trả lại duy trì ở mức 98,96%.

Đây cũng cùng thời điểm các trang web huy động vốn cộng đồng như Indiegogo và Kickstarter tham gia, tạo ra một cách thức gây quỹ mới cho những dự án sáng tạo. Bạn muốn làm một bộ phim? Làm một đĩa CD mới? Thiết kế một loại đồng hồ mới? Bạn chỉ cần đăng tải một đoạn video giới thiệu lên các trang web này và mời cộng đồng góp vốn. Không mất quá nhiều thời gian để Kickstarter thực hiện thành công, điều mà tờ New York Times gọi là "Quỹ Nghệ thuật Quốc gia (NEA) của mọi người". Năm 2010, trang web đã kêu gọi được hơn 27 triệu đô-la và gây quỹ cho 3.910 dự án. Trong năm sau đó, con số đã tăng lên thành 99 triệu đô-la cho 11.836 dự án. Năm 2013, con số là 480 triệu đô-la cho khoảng 19.911 dự án. Và Kickstarter chỉ là một ví dụ. Trong khi Indiegogo chưa công bố con số tăng trưởng của mình, thì đầu năm 2014, thành công của họ đủ ấn tượng để kêu gọi được 40 triệu đô-la tiền đầu tư, số tiền đầu tư kinh doanh lớn nhất cho một doanh nghiệp khởi nghiệp về huy động vốn cộng đồng. Tất cả những điều trên đã nói lên rằng hàng trăm nền tảng gây quỹ cộng đồng được thực hiện trên toàn bộ các ngành nghề, cho phép các nhà khởi nghiệp tiếp cận nguồn vốn, sẽ sớm vượt qua con số hàng chục tỷ đô-la tiền quỹ hằng năm.

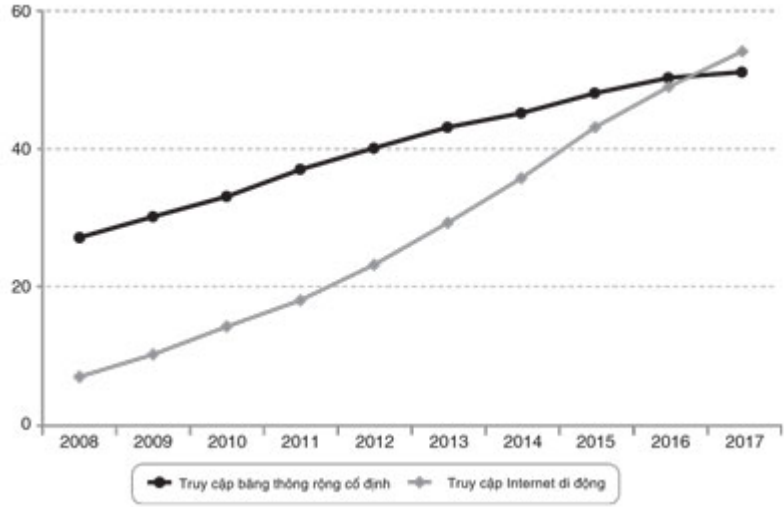
Theo đà tăng trưởng, cả việc gây quỹ cộng đồng và sử dụng nguồn lực cộng đồng đã nhanh chóng được đa dạng hóa, với tất cả các loại ứng dụng thương mại bắt đầu phát triển. Lấy ví dụ như trung tâm thiết kế đồ họa 99Designs, cho phép người dùng nộp một yêu cầu thiết kế và một ngân sách liên quan, ví dụ một logo mới với giá 299 đô-la – và cộng đồng bên ngoài sẽ hoàn tất công việc đó. Gengo.com cho phép tiếp cận nguồn lực dịch giả đông đảo, CastingWords thực hiện chuyển mã âm thanh và Maven Research – hay còn gọi là thị trường tri thức toàn cầu – cung cấp những chuyên gia ở hàng trăm nghìn lĩnh vực.

Những doanh nghiệp lớn cũng đã bắt đầu hành động. Anheuser-Busch hiện nay dựa vào đám đông để làm bia thủ công. General Mills đã áp dụng nguồn lực này vào mọi hoạt động, từ cải tiến thiết kế bao bì đến đề xuất nguyên liệu thành phần mới. Nghiên cứu khoa học đã trở thành một lĩnh vực phát triển khác. Dự án Polymath đưa ra những bài toán không thể giải được cho đám đông thực hiện, Foldit khai thác trong lĩnh vực gấp nếp protein, và Zooniverse cho phép mọi người phân loại các thiên hà, khám phá những hành tinh mới và thậm chí là tìm kiếm sự sống của người ngoài hành tinh.

Vậy tại sao toàn bộ lĩnh vực sử dụng nguồn lực cộng đồng này lại quan trọng đối với những nhà khởi nghiệp đột phá đến vậy? Hãy xem liệu giấc mơ về trí tuệ nhân tạo của Larry Page sẽ có diện mạo thế nào khi nó thật sự thành công. Đây sẽ là một hệ thống hiểu được ý định, mong muốn của bạn và có thể giúp biến những điều đó thành sự thật. Hãy đặt ra yêu cầu cho JARVIS, trí tuệ nhân tạo này sẽ phân tích dữ liệu, lập trình, tạo dựng, thiết kế và – có thể thông qua việc in 3-D – tạo ra chính xác điều bạn yêu cầu, bất cứ khi nào bạn cần. Tất cả mọi thứ, từ việc tạo mẫu sản phẩm mới đến thu thập dữ liệu thông tin thực tế về toàn bộ thị trường sẽ sớm xảy ra. Nghe có vẻ thú vị đúng không? Nhưng trong khi khả năng phi thường đó có thể vẫn còn cách xa cả thập kỷ, tạm thời chúng ta có nguồn lực cộng đồng.

Phần Ba của cuốn sách sẽ đưa ra ví dụ về những điều chúng tôi gọi là *công cụ cộng đồng (crowd tools)* đột phá – tất cả các cách thức sử dụng sức mạnh cộng đồng sẵn có dành cho tất cả mọi người. Những công cụ này có sức mạnh đột phá vì ba lý do đơn giản. Đầu tiên, trong thập kỷ tới đây, kích cỡ của đám đông này (những người hoạt động trực tuyến) được dự đoán là sẽ tăng gấp đôi – từ khoảng 2 tỷ lên đến 5 tỷ người (hoặc có thể là 7 tỷ, nếu một số giải pháp truyền thông quỹ đạo hoặc bình lưu được triển khai). Điều này nghĩa là sẽ có ba tỷ trí tuệ mới tham gia vào giao tiếp toàn cầu (đây chính là nhóm hàng tỷ người mới gia nhập được nói đến trong cuốn *Abundance*). Thứ hai, những công nghệ truyền thông củng cố sức mạnh đám đông đang phát triển nhanh chóng, biến thể từ những kết nối dữ liệu nhỏ đến đường truyền băng thông rộng. Công ty tư vấn chuyên nghiệp đa quốc gia PricewaterhouseCoopers dự báo rằng sự xâm nhập của dịch vụ Internet di động (băng thông rộng) sẽ đạt 54% dân số thế giới vào cuối năm 2017. Kết quả là, đám đông sẽ được siêu kết nối và siêu phản hồi. Thứ ba, và có lẽ là quan trọng nhất, tất cả những công nghệ đột phá được nói đến trong Phần Một của cuốn sách này đang bắt đầu trở nên dễ tiếp cận với số đông quần chúng, sẽ càng tăng cường sức mạnh siêu kết nối và phản hồi này của đám đông. Điều này nghĩa là việc tiếp cận những người có thể hỗ trợ bạn trở nên khả thi hơn bao giờ hết.

Tỷ lệ (%) truy cập Internet băng thông rộng cố định và di động toàn cầu từ 2008-2017



Truy cập Internet: Hàng tỷ người mới tham gia

Nguồn: http://www.pwc.com

Trước khi nói đến nguồn lực cộng đồng chi tiết hơn, sẽ có ích nếu chúng ta lùi lại một chút và xem những ý tưởng này hoạt động như thế nào. Trong chương này, chúng ta sẽ đi sâu hơn để hiểu đượcbằng cách nào mà mọi thứ bạn cần hoàn thành đều có thể hoàn thành ngay bởi một nền tảng sức mạnh cộng đồng. Chúng ta cũng sẽ hiểu được tại sao nguồn lực cộng đồng lại hoạt động tốt như vậy và, quan trọng là, làm thế nào bạn có thể tận dụng được nó. Thêm vào đó, trong trường hợp bạn muốn khởi đầu một trang web về nguồn lực cộng đồng của chính mình, tôi sẽ đề cập đến những thách thức mà người sáng lập nền tảng sẽ gặp phải khi tạo ra nó và những bài học rút ra. Cuối cùng, nếu bạn hứng thú trong việc tận dụng những nền tảng sẵn có, tôi sẽ giới thiệu cho bạn một số dịch vụ hữu ích nhất được thiết kế dành riêng cho nhà khởi nghiệp đột phá.

Tiếp theo, trong Chương 8, chúng tôi sẽ dịch chuyển phần khảo sát sang việc huy động vốn cộng đồng, một trong những công cụ kêu gọi vốn tuyệt vời nhất hiện nay cho các nhà khởi nghiệp. Chúng tôi sẽ cung cấp cho bạn một cái nhìn tổng quan chuyên sâu về lĩnh vực này và một hướng dẫn cụ thể từng bước để tận dụng hết tiềm năng của nó. Sau đó, trong Chương 9, chúng ta sẽ xem làm thế nào để xây dựng một "cộng đồng đột phá" đam mê, cam kết và có năng lực để hỗ trợ và nâng cao những ý tưởng táo bạo nhất của bạn. Cuối cùng, Chương 10 sẽ kết thúc cuốn sách bằng việc xem xét những giải thưởng khuyến khích, một công cụ đột

phá giúp bạn khai thác động lực cơ bản của con người (mong muốn đua tranh trong mỗi chúng ta) để đẩy nhanh sự đổi mới, cung cấp cho các nhà khởi nghiệp đòn bẩy phi thường khi giải quyết những thách thức vĩ đại.

Việc nghiên cứu sâu hơn về ý tưởng cuối cùng này hoàn toàn đáng giá. Cho đến thời điểm gần đây, những thách thức vĩ đại đều vượt quá giới hạn đối với hầu hết mọi người. Vấn đề nằm ở quy mô và sự thật là luôn phải trả giá để có được quy mô đó. Lịch sử đã cho thấy việc phát triển lớn mạnh đồng nghĩa với bỏ ra một khoản vốn khổng lồ và đặt cược lớn. Nó có nghĩa là phải có tay chân ở hàng chục, thậm chí là hàng trăm quốc gia. Nó cũng đồng nghĩa với việc phải có các nhân tài xuất chúng, cơ sở hạ tầng để tuyển dụng, giữ chân nhân tài, và – khi có sự tham gia của công nghệ – phải tái đào tạo các nhân tài đó. Nhưng với hàng loạt những công cụ đột phá về nguồn lực cộng đồng sẵn có cho các nhà khởi nghiệp ngày nay, toàn bộ cuộc chơi đã thay đổi. Ngày nay, một cách đáng kinh ngạc, khả năng để nâng tầm quy mô không cần gì hơn vài cú nhấp chuột.

Để kiểm chứng tốt nhất tất cả những công cụ đột phá về nguồn lực cộng đồng này, thông qua Phần Ba, chúng ta sẽ đi theo trình tự giống như phần giới thiệu về công nghệ in 3-D. Đầu tiên, chúng ta sẽ kiểm chứng quá khứ, hiện tại, và tương lai: lịch sử của loại công cụ này, hiện trạng và khả năng tương lai của nó. Tiếp theo, chúng ta sẽ nghiên cứu ba tình huống, để xem các nhà khởi nghiệp khác đã tận dụng các công cụ đột phá mang tính tổ chức này để trở nên lớn mạnh như thế nào. Mỗi chương sẽ kết thúc bằng phần hướng dẫn cách làm cụ thể, để bất kỳ ai cũng có thể thực hành ngay sau khi đọc.

Để tổng hợp được những lời khuyên trong phần cách thức thực hiện này, nhóm chúng tôi đã nghiên cứu kỹ lưỡng, phỏng vấn hơn một trăm nhà cung cấp nền tảng hàng đầu. Họ chính là những người đứng sau các công ty ứng dụng nguồn lực cộng đồng, trao đổi với những người sử dụng hàng đầu và những nhà khởi nghiệp đột phá đã thành công trong việc tận dụng công cụ này để phát triển lớn mạnh.

Đồng thời, chúng tôi tiến hành phân tích và tổng hợp tất cả những bài viết trực tuyến, các báo cáo hướng dẫn cách thức thực hiện và sàng lọc những bài học chủ chốt, thiết thực. Cuối cùng, trong thời gian thực hiện công việc này, tôi đã có cơ hội áp dụng những lời khuyên này vào chính các công ty của mình. Tôi hy vọng rằng cách thức thực hành trong Phần Ba sẽ là cuốn cẩm

nang toàn diện, có thể dẫn lối cho người dùng đạt đến sự phát triển lớn mạnh, thịnh vượng và tạo nên một thế giới tốt đẹp hơn.

Hãy cùng bắt đầu thôi.

Trường hợp: Freelancer (Người làm việc tự do) – Cơ học lượng tử cho thuê theo giờ

Câu chuyện bắt đầu vào cuối những năm 2000. Khi đó, Matt Barrie đang cảm thấy vô cùng bức bối. Là một nhà khởi nghiệp và đầu tư mạo hiểm, Barrie đang thiết kế một trang web và muốn thuê một người bất kỳ nào đó để làm công việc nhập dữ liệu cơ bản. Mức lương ông trả khá cao. Ông sẵn lòng trả 2 đô-la một dòng cho em trai hay em gái của bạn bè mình. Nhưng khi thì chúng bận đá bóng, lúc lại thi cử. Quá trình đó bị trì trệ hàng tháng trời và không hề hiệu quả.

"Trong sự tuyệt vọng," Barrie nói, "tôi lên mạng và đăng tuyển trên trang Get a Freelancer (Tuyển Người làm việc tự do). Ba tiếng sau, tôi quay lại máy tính và nhận được 74 thư điện tử từ những người sẵn lòng thực hiện công việc này với giá từ 100-1.000 đô-la. Tôi đã thuê một nhóm ở Việt Nam và họ đã hoàn thành công việc trong vòng ba ngày. Điều đó thật hoàn hảo. Tôi không phải trả gì cho họ cho đến khi công việc được hoàn thành. Quy trình đó thật sự ấn tượng."

Sau phát hiện này, Barrie bắt đầu mua lại những công ty về nguồn lực cộng đồng hiện có. Ông bắt đầu với Get a Freelancer, trang đầu tiên mà ông sử dụng, sau đó đến Scriptlance rồi vWorker, và nhanh chóng mua thêm bảy công ty nữa. Tất cả chín công ty này được sáp nhập thành Freelancer.com và nhanh chóng trở thành một gã khổng lồ. Những con số phát triển thật sự ấn tượng. Trong vòng chưa đến sáu năm, trang này đã tăng trưởng lên đến 10 triệu người dùng, và trở thành thị trường freelance lớn nhất hành tinh. Hơn 5,4 triệu công việc được đăng tải, tương ứng với tổng trị giá công việc 1,39 tỷ đô-la. Những thành viên đến từ 234 quốc gia và vùng lãnh thổ trên toàn thế giới, với khoảng 75% người lao động từ Ấn Độ, Pakistan, Bangladesh, Phillippines và Trung Quốc. "Đó là một cái đuôi rất, rất dài," Barrie nói. "Chỉ khoảng 25% công việc được đăng tải lên bởi các công ty. Phần lớn công việc đến từ các cá nhân hoặc doanh nghiệp nhỏ."

Thực chất thì Freelancer.com là một dạng dịch vụ kết nối, đưa hai nhóm khởi nghiệp lại với nhau. "Một mặt," Barrie giải thích, "chúng ta có những nhà khởi nghiệp nhỏ thiếu thốn nguồn lực

trong một thế giới phát triển. Họ không có nhiều tiền, không có nhiều thời gian nhưng có tất cả những ý tưởng hay ho. Mặt khác, trong thế giới đang phát triển, chúng ta trao quyền cho một nhóm nhà khởi nghiệp mới – người cung cấp dịch vụ giúp biến những ý tưởng đó thành sự thật."

Những chuyên gia trên Freelancer.com đa dạng đến mức nào? "Có rất nhiều người làm thêm ngoài giờ trên trang web này," Barrie nói. "Không chỉ những công việc liên quan đến hệ thống ống nước hay diệt côn trùng, chúng tôi đang nói đến bất kỳ công việc nào bạn có thể tưởng tượng ra. Chúng tôi có cả các tiến sĩ trên trang web này. Tôi đã từng thấy cả những công việc liên quan đến vật lý lượng tử và không gian vũ trụ được hoàn thành một cách hoàn hảo. Từ quan điểm vĩ mô, freelance thật sự là nghề tiên phong trong cuộc cách mạng kinh tế đang phát triển và lan rộng khắp thế giới, khi mà giờ đây người ta có thể thức dậy và [nói]: 'Tôi muốn làm việc trong lĩnh vực công nghệ. Có thể trong nước không có sẵn công việc nào nhưng bây giờ tôi có thể làm việc cho một khách hàng quốc tế và kiếm được thu nhập tuyệt vời.'"

Điều này có nghĩa là những nhà khởi nghiệp có thể làm nhiều hơn là chỉ thuê ngoài thông qua Freelancer. Bạn thật sự có thể xây dựng cả một doanh nghiệp dựa vào nó. Ví dụ như đối tác kinh doanh của Barrie, Simon Coulson, người đã bắt đầu với tư cách là một trong những nhà khởi nghiệp công nghệ hàng đầu của Úc. Khi Coulson xây dựng công ty diệt virus, PC Tools, ông đã bắt đầu bằng việc thuê ngoài từ nguồn lực cộng đồng cho ứng dụng diệt virus đầu tiên của mình. Ông trả cho một công ty Ấn Độ 1.000 đô-la cho chương trình đó, và nó đã thành công. Ngày nay PC Tools mang về doanh thu 40 triệu đô-la hằng năm.

Barrie tóm tắt tiềm năng này một cách nhẹ nhàng: "Ngày nay, bạn có được người phân tích dữ liệu, tổng hợp các số liệu, vẽ biểu đồ, chia nhỏ các con số và chạy mô hình toán học. Nó phức tạp như chính suy nghĩ của bạn vậy. Và trong tương lai, bạn chỉ bị giới hạn bởi trí tưởng tượng của bạn mà thôi." Nhà bình luận Thomas Friedman của tờ New York Times đã nói: "Ngay khi bạn vừa lóe lên một ý tưởng, bạn có thể có ngay một chuyên viên thiết kế ở Đài Loan thực hiện nó. Bạn có thể có sản phẩm mẫu được sản xuất tại Trung Quốc. Ở Việt Nam, bạn có thể sản xuất nó hàng loạt. Trên trang Freelancer, họ có thể làm công việc hành chính cho bạn, làm logo cho bạn và những việc tương tự như vậy. Ý tôi là, bây giờ với vài nghìn đô-la và thẻ tín dụng, bạn có thể ngồi trong một căn phòng và tạo dựng công ty hàng triệu đô-la."

Trường hợp: Tongal – Quảng cáo truyền hình thông minh với giá chỉ bằng 1/100

L.A., nơi tôi sống, là một thành phố kinh doanh, trong đó có công ty Hollywood. Kết quả là, ở mọi quán cà phê và trạm dừng xe buýt đều có rất nhiều nhà biên kịch, nhà sản xuất và đạo diễn. Kết hợp mật độ tài năng đáng kinh ngạc đó với mức giá giảm mạnh của máy quay độ phân giải cao 1080p và phần mềm chỉnh sửa tuyệt vời sẵn có trên mọi chiếc máy tính Mac, bạn có được cuộc cách mạng sản xuất video.

Không ai làm tốt việc khai thác lợi ích này hơn Tongal, một nền tảng nguồn lực cộng đồng giúp bạn tạo ra những đoạn phim quảng cáo chất lượng dành cho quảng cáo truyền hình hoặc quảng cáo kỹ thuật số với giá rẻ hơn 10 lần, nhanh hơn 10 lần và dung lượng nhiều hơn gấp 10 lần so với quy trình tiêu chuẩn thông thường. Tongal, giống như Freelancer.com, cũng được tạo dựng từ sự tuyệt vọng – trong trường hợp này, người đó là James DeJulio.

Khởi đầu sự nghiệp trong lĩnh vực đầu tư ngân hàng, nhưng DeJulio đã nhanh chóng nhận ra rằng tài chính không phải là niềm đam mê của ông. Vì vậy, ông đã thử sức ở Hollywood. Và, như nhiều người tài năng và có trình độ cao khác, DeJulio bắt đầu từ vị trí thấp nhất. "Tôi đã không thể tin được tìm việc làm, thậm chí là việc được trả lương rất thấp, lại khó như vậy," ông nhớ lại.

Cuối cùng, DeJulio cũng được nhận một công việc sản xuất ở Paramount, nơi mà ông đã lên đến vị trí Phó Chủ tịch và là người đứng sau bộ phim *How to Lose a Guy in 10 Days* và *The Kid Stays in the Picture,* nhưng ông sớm cảm thấy chán nản – rồi thất vọng với Tinseltown, như đã từng với lĩnh vực tài chính. "Tôi cảm thấy thất vọng với việc rất nhiều ý tưởng hay chẳng bao giờ tìm được lối ra, chỉ có rất ít người kiểm soát toàn bộ công việc sáng tạo, và rất nhiều người tài năng không bao giờ lọt được vào tầm ngắm."

Cuối cùng thì, *Mật mã Da Vinci* chính là điểm giới hạn của ông. Sếp của DeJulio nhận được một bản sao ấn phẩm chưa xuất bản sẽ sớm được bán chạy của Dan Brown và yêu cầu DeJulio xem qua. "Tôi đã đọc và nghĩ nó sẽ tạo ra một cuộc biến chuyển thật sự, tôi đã đưa nó cho sếp và nói rằng: 'Cuốn này thật sự thú vị. Chúng ta nên làm bộ phim này.'" Nhưng họ đã giao nó cho một người khác và người này đã quyết định rằng cuốn sách không có "giá trị giải trí thực tế". Mùa hè đó, khi mọi người Mỹ đều đọc truyện kinh dị, DeJulio quyết định rằng phải có một con đường khác tốt hơn.

Đó là lúc ông gặp Jack Hughes, người sáng lập công ty giải pháp phần mềm dựa vào nguồn lực cộng đồng TopCoder, người đã giúp ông nhận ra rằng việc tiếp cận nguồn lực cộng đồng mà TopCoder đang làm để giúp các công ty hoàn thành nhu cầu về phần mềm cũng sẽ có tác dụng ở Hollywood. "Tôi đã bắt đầu nghĩ đến việc làm thế nào chúng tôi có thể xoay chuyển ngành công nghiệp này và tấn công vào vấn đề tạo dựng nội dung phim theo một cách khác, dựa trên sự khuyến khích," DeJulio nói. "Có rất nhiều người có máy quay HD và một chiếc Mac thật sự muốn làm công việc này."

DeJulio đã không hề phóng đại tình huống này. Ngày nay, trong số những người làm freelance ở Tongal có hơn 40.000 người làm công việc sáng tạo, chủ yếu là làm những đoạn video ngắn, quảng cáo và dựng nội dung cho các thương hiệu lớn như Unilever, LEGO, Pringles và Speed Stick. Họ đã hoàn thành công việc theo cách nhanh hơn, sáng tạo hơn và hiệu quả hơn nhiều so với phương thức truyền thống.

"Một nhãn hàng lớn cơ bản sẽ dành khoảng 10-20% ngân sách truyền thông cho công việc sáng tạo," DeJulio giải thích. "Vì vậy, nếu họ có ngân sách truyền thông là 500 triệu đô-la thì sẽ có khoảng 50-100 triệu đô-la dành cho việc tạo dựng nội dung. Với số tiền đó, họ sẽ có từ 7-10 nội dung, nhưng không phải là ngay lập tức. Nếu bạn dùng một triệu đô-la cho một sản phẩm nội dung, thì sẽ cần thời gian dài – 6 tháng, 9 tháng, 1 năm – để phát triển toàn diện. Với ngân sách và khoảng thời gian này, nhãn hàng sẽ không có lợi nhuận để tận dụng cơ hội một cách sáng tạo."

Quy trình của Tongal hoàn toàn ngược lại: Nếu một nhãn hàng muốn một đoạn quảng cáo sử dụng nguồn lực cộng đồng, bước đầu tiên là tạo lập một ngân sách – bất kỳ từ 50.000-200.000 đô-la. Sau đó, Tongal chia dự án thành ba giai đoạn: lên ý tưởng, sản xuất và phân phối, cho phép các nhà sáng tạo với nhiều chuyên môn khác nhau (biên đạo, chỉ đạo sản xuất, kỹ thuật hoạt họa, diễn xuất, truyền thông mạng xã hội,...) tập trung làm những việc họ giỏi nhất. Trong cuộc tranh tài đầu tiên – giai đoạn lên ý tưởng – mỗi khách hàng sẽ đưa bản mô tả tóm tắt mục tiêu của họ. Các thành viên Tongal đọc tóm tắt và nộp những ý tưởng hay nhất của họ trong khoảng 500 chữ (khoảng ba tweets). Khách hàng sẽ chọn một số ít các ý tưởng mà họ thích và trả một phần nhỏ ngân sách cho những người thắng cuộc.

Tiếp theo là giai đoạn sản xuất, các đạo diễn sẽ chọn một ý tưởng thắng cuộc và đưa ra yêu cầu của họ. Một số người chiến thắng

nữa lại được chọn, họ có một khoản tiền và thời gian để tạo ra sản phẩm. Nhưng giai đoạn này không chỉ giới hạn ở một vài đạo diễn chiến thắng. Tongal cho phép ai cũng có quyền nộp một đoạn phim ý tưởng của mình. Cuối cùng, các nhà tài trợ chọn ra một (hoặc nhiều) đoạn phim họ yêu thích, những đạo diễn chiến thắng sẽ được trả tiền, và những đoạn phim giành chiến thắng sẽ được trình chiếu cho thế giới.

So với 7-10 đoạn nội dung tạo ra theo quy trình truyền thống, cuộc tranh tài ở Tongal tạo được trung bình 422 ý tưởng trong giai đoạn đầu, tiếp đó là 20-100 đoạn phim hoàn chỉnh ở giai đoạn sản xuất. Đó là một kết quả khổng lồ từ việc đầu tư tiền bạc và thời gian.

Và mức độ nhân tài mà các nhãn hiệu tiếp cận được thông qua Tongal vẫn tiếp tục tăng lên. "Vào thời gian đầu," DeJulio nói, "phần lớn những người làm công việc sáng tạo trong cộng đồng Tongal là những người có sở thích tạo dựng nội dung trên Internet, nhưng khi giá trị các giải thưởng của chúng tôi tăng lên đều đặn, các siêu nhân tài – những người thường được tuyển dụng trong ngành công nghệ quảng cáo truyền thống – bắt đầu chọn làm ở trang của chúng tôi. Và khi nội dung tạo ra từ Tongal ngày càng tốt hơn, các nhãn hàng bắt đầu đầu tư nhiều tiền hơn. Nó là một chu kỳ tự hoàn thiện rất tích cực. Vì vậy, ngày nay, không còn lạ khi có những giải thưởng trị giá lên đến 50.000 hay 60.000 đô-la cho một sản phẩm được tạo ra mà giá trị tương ứng với nó lên đến hàng triệu đô, theo cách tính của các công ty truyền thống."

Vậy sản phẩm tạo ra có thể tốt đến mức nào? Tốt đến mức được trình chiếu ở giải Super Bowl thì thế nào? Năm 2012, Tongal đã đưa ra thách thức 27.000 đô-la cho một đoạn quảng cáo kỹ thuật số dài 30 giây về sản phẩm khử mùi Speed Stick của Colgate Palmolive. Nhưng đoạn quảng cáo chung cuộc quá hay đến nỗi Colgate Palmolive đã sử dụng nó cho hạng mục quảng cáo tại giải Super Bowl.

Chung cuộc, đoạn quảng cáo đã đạt vị trí thứ 24 (trong số 60) theo thang điểm quảng cáo của tờ *USA Today,* đứng trên hơn 30 mẫu quảng cáo được tạo ra theo phương thức truyền thống khác, với ngân sách lớn hơn 500 lần. Khán giả truyền hình của Super Bowl ước lượng khoảng hơn 110 triệu người, và trên Youtube thì quảng cáo này của Speed Stick đạt gần 1,2 triệu lượt xem. Một kết quả khá tốt so với khoản đầu tư 27.000 đô-la.

Trường hợp: reCAPTCHA và DUOLINGO – Nguồn lực cộng đồng hai công dụng

Nhà khoa học máy tính trường Carnegie Mellon, Luis von Ahn hoàn toàn không hài lòng với chính mình. Vào năm 2000, Ahn là một thành viên của nhóm phát minh ra phép thử bằng thử thách-trả lời với tên gọi CAPTCHA – đó là những ký tự ngoằn ngoèo, nhăn nhúm mà chúng ta phải viết lại chính xác để đăng nhập vào một trang web cụ thể nào đó. Mục đích của CAPTCHA là để phân biệt chương trình máy tính với con người, nhưng điều làm Ahn khó chịu chính là thành công của CAPTCHA.

"Như đã biết," Ahn nói, "có khoảng 200 triệu CAPTCHA được sử dụng trong một ngày. Mỗi lần gõ một trong những chùm ký tự đó, bạn mất khoảng mười giây. Nếu bạn nhân lên với 200 triệu, thì nghĩa là tổng thể loài người mất khoảng 500.000 giờ mỗi ngày chỉ để điền những cụm CAPTCHA phiền toái đó."

Ahn tự hỏi liệu có cách nào tốt hơn để tận dụng tất cả thời gian và công sức này không, cách chuyển mười giây phí phạm đó thành việc gì đó có ý nghĩa. "Điều gì sẽ xảy ra nếu," Ahn nói, "có một công việc quan trọng nào đó mà con người làm được trong khi máy tính thì không và có thể chia việc đó ra thành những việc nhỏ trong 10 giây?" Đây chính là tiền đề cho sự ra đời của reCAPTCHA, một trang web phục vụ cả hai mục đích, vừa phân biệt chương trình máy tính và con người vừa giúp số hóa những cuốn sách.

Thông thường, chúng ta số hóa sách bằng cách scan những trang giấy vào máy tính; tiếp theo, một chương trình nhận dạng ký tự quang học sẽ quét qua đoạn văn bản này, chuyển hình ảnh thành từ ngữ thực sự. Quy trình này hoạt động tốt nhưng đôi khi lại gặp trục trặc với những cuốn sách cũ, đặc biệt là những cuốn đã ố vàng. Trung bình, với những cuốn sách được viết hơn 50 năm trước, máy tính có thể chuyển được khoảng 70% nội dung văn bản. 30% còn lại đó – chính là việc mà reCAPTCHA sẽ làm. Khi máy tính không thể nhận diện được một từ nào đó, nó sẽ gửi đến dưới dạng CAPTCHA – điều này có nghĩa là lần tới khi bạn gõ những dòng ký tự ngoằn ngoèo vào máy tính, thật ra bạn đang giúp số hóa thư viện thế giới đấy. Và một cách nhanh chóng, nền tảng sử dụng nguồn lực cộng đồng hai chức năng của Ahn đang thực hiện số hóa hơn 100 triệu từ mỗi ngày – tương đương với 2,5 triệu cuốn sách một năm.

Không dừng lại ở đó. "Tôi bắt đầu tự hỏi làm thế nào chúng ta có

thể dịch các trang web sang ngôn ngữ chính. Đó là một vấn đề lớn. Hơn 50% các trang web được viết bằng tiếng Anh, và có dưới 50% dân số thế giới sử dụng tiếng Anh."

Nhưng làm thế nào để dịch nguyên cả trang web? "Bạn không thể làm được với 50 hay 100 dịch giả. Nhưng điều đó là có thể nếu chúng ta có 100 triệu người, giả sử vậy, cùng giúp dịch trang web sang các ngôn ngữ chính. Đó là một ý tưởng tuyệt vời, nhưng bằng cách nào chúng ta có thể động viên những người này làm công việc đó miễn phí? Bạn không thể chi trả cho 100 triệu người được, và cũng không có nhiều người sử dụng song ngữ đến vậy trên thế giới."

Đó là lúc Ahn và các đồng nghiệp có ý tưởng về một chức năng kép khác. Họ nhận ra rằng họ có thể dạy những ngôn ngữ mới cho người sử dụng ngay khi dịch trang web. "Trong cùng một thời điểm bất kỳ," Ahn nói, "có khoảng 1,2 tỷ người ngoài kia đang cố gắng học một loại ngoại ngữ nào đó. Có những thứ cần được dịch, vậy tại sao chúng ta không nhờ những người đang học ngoại ngữ này dịch nó cho chúng ta?"

Đó là tiền đề cho sự ra đời của Duolingo, vừa là trang web dạy ngôn ngữ và vừa là trò chơi dịch thuật thật sự hiệu quả. "Nó đã thành công một cách kinh ngạc," Ahn nói. "Mọi người trên Duolingo vừa học ngoại ngữ vừa tham gia chương trình dịch thuật với ngôn ngữ bất kỳ. Nhưng vì

họ dịch những nội dung thật sự (ví dụ như, những bài viết trên tờ *New York Times*), điều này vốn dĩ thú vị – con người được tạo động lực bởi chất lượng của nội dung. Và bởi vì chúng tôi đang sử dụng nhiều nguồn lực cho mỗi bản dịch, nên kết quả chúng tôi có được gần như tương tự với kết quả dịch của những chuyên gia dịch thuật."

Và rẻ hơn nhiều, rất nhiều.

Ví dụ, hiện nay, chỉ 20% nội dung Wikipedia tồn tại dưới dạng tiếng Tây Ban Nha. Nếu bạn đi thuê người dịch, thì chi phí để dịch 80% còn lại sẽ khoảng 50 triệu đô-la. Và cũng phải mất vài năm để hoàn thành công việc đó. Trong khi đó, Duolingo có thể làm được miễn phí, trong khoảng năm tuần, với khoảng 100.000 người dùng. Và ngày nay, trang này đã có khoảng 300.000 người dùng.

Vậy là, tìm hiểu trường hợp Freelancer và Tongal là để khám phá

hai nền tảng sử dụng nguồn lực cộng đồng khác nhau có thể giúp các nhà khởi nghiệp ngày nay tận dụng để làm đòn bẩy, còn ý nghĩa của việc tìm hiểu reCAPTCHA và Duolingo thì ngược lại – đây là ví dụ về loại nền tảng sử dụng nguồn lực cộng đồng mà một nhà khởi nghiệp táo bạo hứng thú muốn tạo ra, loại nền tảng vừa giúp kiếm tiền vừa tạo ra một thế giới tốt đẹp hơn.

Sử dụng nguồn lực cộng đồng như thế nào?

Như bạn có thể thấy từ các ví dụ vừa rồi, nguồn lực cộng đồng là một lĩnh vực đa dạng và đang phát triển, với nhiều ứng dụng mới lạ đang được ấp ủ mỗi ngày. Vì vậy, trước khi chúng ta đến với những bài học kinh nghiệm, để các bạn hiểu rõ hơn về những gì đang diễn ra, tôi sẽ chia phần này thành sáu cách sử dụng chung nhất của nguồn lực cộng đồng và cùng với lời giải thích ngắn gọn cho mỗi ý.

Các nhiệm vụ sử dụng nguồn lực cộng đồng

Các nhiệm vụ chính là công việc. Các nhiệm vụ sử dụng nguồn lực cộng đồng nghĩa là có ai đó ở nơi nào đó sẽ thực hiện công việc cho bạn. Trong hầu hết các trường hợp, bạn chỉ trả tiền khi bạn hài lòng với kết quả. Trong các trường hợp khác, bạn có thể đưa ra mức thù lao mà bạn sẵn lòng trả cho mỗi công việc hoặc để thị trường đám đông cạnh tranh làm việc cho bạn. Theo nguyên tắc phân loại này, nhiệm vụ được chia thành hai loại cơ bản: vi mô và vĩ mô.

Những nhiệm vụ vi mô là những công việc nhỏ, được xác định rõ ràng và có thể thực hiện độc lập từng việc nhỏ hoặc khi kết hợp các việc nhỏ với nhau (ví dụ như reCAPTCHA) sẽ giải quyết được những vấn đề lớn hơn nhiều. Điều này có nghĩa là một trong những câu hỏi quan trọng nhất cần phải trả lời khi tiếp cận nguồn lực cộng đồng là liệu rằng công việc này có thể chia thành những phần nhỏ hơn, đơn giản hơn được không. Nếu được thì phần việc nhỏ đơn giản nhất có thể phân chia ra là gì? Ví dụ, thời gian trước tôi muốn xác định xem liệu những bài viết trên tạp chí *Time* có ngày càng trở nên tiêu cực hơn trong suốt 60 năm qua không. Đầu tiên tôi nhờ trợ lý điều hành bắt đầu từ năm 1945 và phân loại các bài viết thành nhóm tích cực, trung tính hoặc tiêu cực. Sau một ngày làm việc, cô ấy dường như không thu được kết quả gì. Đó là lúc tôi quyết định dựa vào đám đông. Bằng việc trả 0,05 đô-la cho mỗi phân nhóm, tôi có được kết quả của toàn bộ 65 năm, tổng cộng khoảng 3.000 bài, hoàn thành với chi phí dưới 200 đô-la.

Tôi đã sử dụng trang Mechanical Turk của Amazon (www.mturk.com) để phân tích những bài tạp chí đó. Mặc dù MTURK không hề hữu dụng cho những công việc phức tạp hơn, nhưng nó vẫn là nơi giúp hoàn thành những công việc đơn giản một cách nhanh chóng. Các công việc tổng hợp và phân loại có xu hướng được sử dụng phổ biến hơn. Ví dụ hình ảnh tổng hợp những chiếc xe tải màu đỏ, hoặc viết mô tả sản phẩm, hoặc thực hiện phân tích cảm xúc của hàng nghìn câu Tweet. Người yêu cầu (bạn) đưa ra các nhiệm vụ được gọi là HITs (các nhiệm vụ cần trí tuệ con người) trong khi người thực hiện (được gọi là người cung cấp) tìm kiếm các nhiệm vụ hiện có và hoàn thành chúng với một khoản thù lao nào đó.

Một trang xử lý nhiệm vụ vi mô khác mà trước đây tôi sử dụng (và cho ra kết quả tuyệt vời) là Fiverr (www.fiverr. com), một thị trường trực tuyến dành cho những công việc nhỏ bắt đầu với giá từ 5 đô-la. Những dịch vụ cơ bản bao gồm thu âm, làm hoạt hình, làm đồ thủ công, dựng phim quảng cáo và liên quan đến nghệ thuật. Những lời chào hàng có thể kỳ quặc như: "Tôi sẽ in và phân phát 500 tờ rơi cho bạn ở Toronto, Canada với giá 5 đô-la" hoặc "Tôi sẽ vẽ hình bạn theo phong cách biếm họa của tôi với giá 5 đô-la." Bạn có thể tìm ở trang này những dịch vụ mà bạn có hứng thú hoặc tạo ra một yêu cầu. Tôi từng dùng dịch vụ chuyển hình vẽ phác họa bằng tay của mình thành ảnh kỹ thuật số tuyệt đẹp với giá 5 đô-la.

Trái với những nhiệm vụ vi mô nói trên, *những nhiệm vụ vĩ mô* là những công việc mà (a) không thể chia nhỏ được, (b) có thể hoàn thành độc lập, (c) đòi hỏi một số nhóm kỹ năng hoặc quá trình tư duy cụ thể, (d) là phần bổ sung và phụ thuộc vào một công việc đã được hoàn thành, và (e) cần một khoảng thời gian cố định, gián đoạn để hoàn thành. Có một số công ty giúp bạn sử dụng nguồn lực cộng đồng cho các nhiệm vụ cỡ lớn, và Freelancer.com đã nhắc đến trên đây là công ty lớn nhất. Việc nhớ lại những gì mà nhà sáng lập Matt Barrie từng nói về sự đa dạng của các công việc đã được hoàn thành cũng khá quan trọng: "Không chỉ những công việc liên quan đến hệ thống ống nước hay diệt côn trùng, chúng tôi đang nói đến bất kỳ công việc nào bạn có thể tưởng tượng ra. Chúng tôi có cả các tiến sĩ trên trang web này. Tôi đã từng thấy cả những công việc liên quan đến vật lý lượng tử và không gian vũ trụ được hoàn thành một cách hoàn hảo."

Tuyệt vời hơn nữa, Freelancer.com chỉ là một trong vô số các trang thực hiện nhiệm vụ vĩ mô. Để có danh sách chi tiết các trang web cập nhật nhất cùng với những ví dụ minh họa về cách sử

dụng chúng, xin vui lòng xem tại trang www.AbundanceHub.com.

Tài sản vận hành/sáng tạo từ nguồn lực cộng đồng

Tài sản là bất cứ thứ gì mang lại giá trị cho bạn và công việc kinh doanh của bạn – ví dụ như các ứng dụng, trang web, video, phần mềm, thiết kế, thuật toán, tài liệu marketing, sản phẩm hữu hình, máy móc và kế hoạch kỹ thuật. Để hiểu làm thế nào có được tài sản thông qua nguồn lực cộng đồng, tôi đã chia chúng thành hai nhóm khác nhau: tài sản *vận hành và tài sản sáng tạo.*

Tài sản sáng tạo bao gồm nhiều loại tài sản dựa trên thiết kế như logo, video, thiết kế website, mô hình CAD, kế hoạch marketing và kế hoạch quảng cáo. Chúng ta đã nhắc đến hai trong số những trang web phát triển tài sản sáng tạo yêu thích của tôi: Tongal (www.tongal.com), có thể làm cho bạn một đoạn quảng cáo truyền hình hay trên mạng trong vài tuần thay vì hàng tháng trời với chi phí thường chỉ bằng 1/10, và 99Designs (www.99designs.com), cung cấp các thiết kế đồ họa dựa vào nguồn lực cộng đồng (logo, ứng dụng, trang web, thiết kế đồ họa dạng thông tin, blog và hơn thế nữa). Tôi đã sử dụng 99Designs nhiều lần và nhận thấy rằng mỗi cuộc thi thường nhận được khoảng từ 25-400 sản phẩm, tùy thuộc vào túi tiền của bạn. Thậm chí tốt hơn nữa là, nếu bạn không thích bất kỳ cái nào trong số đó thì 99Designs sẽ hoàn tiền cho bạn.

Tài sản vận hành là những thứ cần có để doanh nghiệp hoạt động một cách hiệu quả. Ví dụ, nếu bạn điều hành một doanh nghiệp phần mềm, những tài sản này bao gồm các thuật toán bạn dùng cho phần mềm, kiến trúc cơ sở dữ liệu, thiết lập máy chủ, mô hình, thiết kế kỹ thuật, cơ cấu tổ chức các luồng đầu tư và chiến lược thu hút khách hàng,... Một số công ty cho phép bạn sử dụng nguồn lực cộng đồng để tạo ra các tài sản vận hành. Thực tế, làm như vậy là một trong những yếu tố chủ chốt để trở thành một tổ chức đột phá, theo định hướng dữ liệu.

Một ví dụ tuyệt vời cho việc này chính là TopCoder (www.topcoder.com). Có thể bạn đã nghe về hackathon – những cuộc thi bí ẩn, nơi mà các nhà lập trình cạnh tranh để xem những ai có thể đánh bại phần mềm tốt nhất trong một ngày cuối tuần. Với TopCoder, hiện nay bạn có thể có hơn 600.000 lập trình viên, nhà thiết kế và nhà khoa học dữ liệu không ngừng nỗ lực tạo ra các giải pháp chỉ dành cho riêng bạn. Trong các lĩnh vực như phát triển phần mềm và thuật toán, nơi có nhiều cách để giải quyết

một vấn đề, thì việc có nhiều phương án đề xuất sẽ cho phép bạn so sánh các chỉ số hiệu suất và chọn ra phương án tốt nhất.

Hoặc ví dụ như Gigwalk, một nền tảng tổng hợp thông tin từ nguồn lực cộng đồng, sẽ trả một khoản tiền nhỏ để khích lệ đám đông (ví dụ như bất kỳ ai có cài ứng dụng Gigwalk) để thực hiện một nhiệm vụ đơn giản tại một thời gian và địa điểm cụ thể. "Những nền tảng dựa vào nguồn lực cộng đồng đang nhanh chóng được các ngành sản phẩm tiêu dùng và bán lẻ tiếp nhận," Marcus Shingles, một Giám đốc thuộc Công ty Tư vấn Deloitte nói. "Những nhà bán lẻ và sản xuất hàng tiêu dùng đang đối mặt với giai đoạn đầy thách thức trong việc thu thập các thông tin quan trọng quyết định việc sản phẩm của họ sẽ được bán, phân phối và định giá như thế nào. Sản phẩm có còn hàng không? Giá cả có chính xác so với chương trình khuyến mãi của cửa hàng không? Việc trưng bày bảng hiệu và quảng cáo có đúng vị trí không? Đối thủ đang bán giá bao nhiêu? Tất cả đều là những biến số dữ liệu phổ biến rất quan trọng có thể chuyển thành các thông tin thật sự mà một nhà bán lẻ và sản xuất có thể sử dụng để tối ưu hóa danh mục hàng hóa, chương trình quảng cáo và doanh số bán hàng tổng thể. Việc để nhân viên kho giám sát các thông tin này không phải lúc nào cũng đảm bảo hiệu quả chi phí, và việc đưa các đại diện bán hàng của nhà máy đến từng cửa hàng để kiểm tra cũng không hiệu quả. Thay vào đó, những nền tảng sử dụng nguồn lực cộng đồng tận dụng người tiêu dùng hằng ngày. Người tiêu dùng được trả một khoản phí tượng trưng, ví dụ như 5 đô-la, cho việc dành ra 5 phút chụp một tấm hình gian hàng, còn nhà bán lẻ và sản xuất chỉ cần trả khoản phí cho 5 phút cần để thu thập đúng điểm dữ liệu cụ thể. Trong các dự án thí điểm của chúng tôi, đám đông có thể cung cấp dữ liệu này trong vòng chưa đầy một tiếng đồng hồ, với giá từ 5-8 đô-la trên mỗi yêu cầu, giữa hàng nghìn công việc được đăng. Dữ liệu đó được đưa vào hệ thống quản lý của nhà sản xuất và bán lẻ, tại đó các công nghệ phân tích dữ liệu được sử dụng để tổng hợp ra những thông tin có ý nghĩa định hướng cho các quyết định kịp thời."

Tất nhiên, trong thời đại đột phá ngày nay, chúng ta đang tạo ra nhiều dữ liệu hơn bao giờ hết. Nhưng không phải ai cũng tạo ra được các thông tin ẩn chứa giá trị từ biển dữ liệu này. Với Kaggle (www.kaggle.com) và TopCoder (www.topcoder.com), cả hai công ty này đều là những nền tảng cạnh tranh về mảng khai thác dữ liệu dựa vào nguồn lực cộng đồng, cho phép bạn xác định mục tiêu/thông tin mong muốn, đặt ra một mức thưởng, đăng tải dữ liệu, và xem binh đoàn các nhà khoa học dữ liệu (chính xác là hàng chục nghìn người) tìm ra giải pháp tốt nhất cho bạn. Thuật

toán tốt nhất sẽ giành chiến thắng. Các mức thưởng dao động từ lời tôn vinh hoặc từ không cho đến hàng trăm nghìn đô-la từ các công ty lớn hơn.

Và đối với những nhà khởi nghiệp đột phá, việc từ chối dựa vào các lợi thế dữ liệu không còn là một lựa chọn nữa. Giám đốc Sáng tạo của Công ty Tư vấn Deloitte giải thích: "Khi Dữ liệu lớn áp đảo các công cụ phân tích và tính toán truyền thống, sự kết hợp giữa trí tuệ nhân tạo và dữ liệu lớn sẽ tạo ra một cuộc đua vũ trang về thông tin, nơi mà lợi thế cạnh tranh bị chi phối bởi các cá nhân và tổ chức biết tận dụng các công nghệ mới nổi."

Khám phá và kiểm nghiệm thông tin ẩn giấu thông qua nguồn lực cộng đồng

Thông tin ẩn giấu là vô giá đối với doanh nghiệp của bạn. Chúng có thể định hình mục tiêu và hoạt động của toàn bộ công ty, cải thiện và tối ưu hóa năng suất một cách đáng kể, đồng thời cung cấp cho bạn những ý tưởng đi ngược lại với trực giác hoặc tạo ra một chiến lược lợi thế hơn so với đối thủ cạnh tranh. Khi nói đến thông tin ẩn có được từ nguồn lực cộng đồng, có hai biến thể chính: kiểm nghiệm và khám phá.

Thông tin ẩn dựa trên kiểm nghiệm thường xuất phát từ việc kiểm tra những giả định có sẵn và những cách làm tốt nhất hiện có. Chúng bao gồm khảo sát, kiểm nghiệm A/B, lấy mẫu đại diện, phản hồi của khách hàng, nghiên cứu tình huống trừu tượng, và nhóm tập trung,... Khi tiến hành một cuộc thử nghiệm, tập trung hỏi một câu hỏi cố định, sử dụng dữ liệu hoặc nguồn lực tùy ý để đặt câu hỏi một cách thích hợp.

Ví dụ, nếu bạn hoạt động trong lĩnh vực phát triển phần mềm, bạn sẽ hiểu rằng việc thử nghiệm các phần mềm có thể vô cùng buồn tẻ, khó khăn và tốn thời gian. Không được phép có sai sót, vì vậy, bạn phải có nhiều người nhất có thể để tìm kiếm lỗi trước khi bắt đầu đưa vào hoạt động. Không thành vấn đề. uTest (www.utest.com) cung cấp một cộng đồng đông đảo các nhà "thử nghiệm chuyên nghiệp" chuyên chạy thử các chức năng, khả năng sử dụng, kiểm tra tính bảo mật, đăng tải và định vị giúp bạn. Bằng việc tận dụng đám đông và dữ liệu có được từ những lần chạy thử đó, bạn có thể tối đa hóa và đơn giản hóa quy trình, từ đó giảm giá thành sản phẩm, giảm tỷ lệ khách hàng rời bỏ trang web, đồng thời giúp nó hoạt động tốt hơn và thời gian tung ra thị trường sớm hơn.

Ngành sáng tạo cũng tham gia vào cuộc chơi thông tin ẩn này. Ví dụ như ReverbNation (www.reverbnation. com), một nền tảng phân phối, xuất bản và sử dụng nguồn lực cộng đồng để thử nghiệm âm nhạc. Giả sử như bạn là một nhạc sĩ đầy tham vọng. Bạn đã hoàn thành một vài bài hát, nhưng trước khi chi tiền cho các chi phí quảng cáo hay quản lý, bạn muốn xem liệu khán giả có thật sự thích âm nhạc của bạn không. Hiện nay, những bài hát của bạn có thể được đánh giá và nhận xét trước khi bạn chính thức tung ra thị trường.

Khía cạnh còn lại của cán cân thông tin ẩn từ nguồn lực cộng đồng này chính là những *thông tin ẩn dựa trên sự khám phá.* Điều này có một số ý nghĩa nhất định. Bạn có thể yêu cầu đám đông giải thích về một vấn đề hay giải đáp một câu hỏi cụ thể. Ví dụ, RapGenius yêu cầu đám đông chú thích lời bài hát. Kaggle phác thảo một vấn đề mà cộng đồng có thể giải quyết với những thuật toán độc đáo. Hoặc đơn giản hơn, bạn có thể cung cấp một nền tảng để đám đông đưa ra các ý tưởng và phát minh của chính họ, như Quirky đang làm với mạng lưới phát minh của mình hoặc Threadless đang làm với các cuộc thi thiết kế áo thun.

Những thông tin ẩn dựa trên sự khám phá có thể chỉ đơn giản như việc nhờ đám đông trả lời và tập trung chú ý khi các giải pháp, thiết kế và phát minh tốt nhất tạo nên cơn sốt hàng đầu. Lấy một ví dụ cá nhân, vào mùa xuân năm 2014, trong khi đang chuẩn bị cho sự tái xuất của cuốn Abundance dạng bìa mềm, tôi đã nhờ đám đông phát hiện giúp minh chứng mới cho sự phồn vinh mà tôi có thể thêm vào phần phụ lục. Họ đã gửi cho tôi dữ liệu, biểu đồ và đồ thị đến địa chỉ e-mail: evidence@diamandis.com (những người đăng ký mới luôn được chào đón). Những ý kiến phản hồi thật sự phi thường và đóng góp đáng kể cho tiến độ của chúng tôi.

Vậy là bạn đã có được cái nhìn tổng quan nhất về không gian sử dụng nguồn lực cộng đồng. Vì đây là một lĩnh vực sẽ thay đổi nhanh chóng khi có những tay chơi mới tham gia và những khả năng mới của trí tuệ nhân tạo được kích hoạt, tôi muốn chỉ ra cho bạn một vài trang web đáng tham khảo thuộc lĩnh vực này, giúp cho việc phân loại luôn được cập nhật.

> AbundanceHub.com: Đây là nơi tôi sẽ đăng những kinh nghiệm của chính mình, cập nhật những bài học kinh nghiệm (thành công, trải nghiệm và thất bại) và làm việc với những nhà khởi nghiệp hứng thú để tạo dựng sự giàu có cùng với một thế giới phồn thịnh. Nội dung của

Abundance-Hub được định hướng bởi cộng đồng Abundance360, nhóm các nhà khởi nghiệp thiên tài mà tôi đã cam kết khai vấn trong khoảng thời gian 25 năm.

Crowdsourcing.org: Địa chỉ hàng đầu về mọi vấn đề liên quan đến nguồn lực cộng đồng. Được biết đến là một trong những trang đáng tin cậy và có sức ảnh hưởng nhất trong thế giới nguồn lực cộng đồng nhờ vào các phân tích chuyên sâu trong ngành, thư mục nền tảng phân loại nguồn lực cộng đồng và tư duy lãnh đạo không thiên vị. Sứ mệnh của họ là phục vụ như một nguồn lực đầy đủ nhất về thông tin cho các nhà phân tích, nghiên cứu, nhà báo, nhà đầu tư, chủ doanh nghiệp, các chuyên gia về nguồn lực cộng đồng và các thành viên trong mọi nền tảng nguồn lực cộng đồng.

Crowdsortium: Bằng việc sử dụng đám đông để phân tích, tổ chức và thúc đẩy có chọn lọc ngành sử dụng nguồn lực cộng đồng non trẻ và đang phát triển này tiến lên phía trước, Crowdsortium giúp các tổ chức tìm kiếm, đánh giá và thực hiện các ý tưởng mới bằng cách làm việc với nguồn lực cộng đồng trên mạng, đồng thời cung cấp các sự kiện, những buổi gặp gỡ, các nguồn lực và hướng dẫn. Crowdsortium được thành lập bởi một nhóm các nhà hoạt động trong ngành với nhiệm vụ thúc đẩy sự phát triển của ngành thông qua các thực hành tốt nhất, giáo dục, thu thập dữ liệu và đối thoại công cộng.

Những thực hành tốt nhất trong việc sử dụng nguồn lực cộng đồng

Có quá nhiều các nền tảng sử dụng nguồn lực cộng đồng để có thể đi sâu vào việc sử dụng từng nền tảng một. Qua nghiên cứu, chúng tôi đã xác định ra 12 thực hành tốt nhất để áp dụng trong phần lớn các trường hợp.

HÃY NGHIÊN CỨU

Ngày nay, hầu hết những việc bạn muốn làm đều có thể làm trên mạng. Chỉ riêng Freelancer.com đã có sẵn các chuyên gia trong 600 ngành nghề. Vấn đề ở đây là bất kể bạn cần thứ gì, thay vì mặc định làm theo quy trình đầy đủ thông thường, hãy tận dụng sức mạnh đám đông để thực hiện điều đó nhanh chóng hơn, rẻ hơn và tốt hơn. Xác định nhóm của bạn, làm quen với những nền tảng sẵn có và chọn đúng nền tảng. “Nếu bạn đang thành lập một công

ty, chưa bao giờ mọi việc lại dễ dàng và rẻ đến vậy," Matt Barrie nói. "Tất cả những công cụ bạn cần để xây dựng một công ty trên mạng ngày nay hầu hết đều miễn phí – tất cả các phần mềm: Linux, MySQL, thực hiện các cuộc gọi qua mạng máy tính (VoIP), Gmail,... Điều tốt nhất tôi có thể gợi ý bạn làm là tìm những dự án trên Freelancer.com, xem phần điện thoại di động, phát triển web hoặc bất kỳ lĩnh vực nào của bạn; xem những gì người khác đang làm cũng như cách thức họ nói về dự án của họ và mức thù lao họ đang chi trả. Hãy bắt đầu từ đó."

HÃY TRỞ NÊN BẬN RỘN

Lời khuyên nhất quán nhất và cũng là đơn giản nhất mà chúng tôi nhận được trong quá trình nghiên cứu của mình là: Hãy trở nên bận rộn. Trong hầu hết các trường hợp, việc đăng ký và gửi một dự án là miễn phí. Những người từ khắp nơi trên thế giới sẽ bắt đầu đấu thầu nó. Và một khi bạn trao đổi và xem qua các sản phẩm mẫu của họ, họ sẽ cho bạn các ý tưởng. Họ sẽ nói với bạn: "Này, tôi đã thực hiện những dự án tương tự. Tại sao bạn không làm như thế này hoặc tại sao bạn không làm như thế kia?" và tương tự. Thật sự, điều quan trọng nhất trong công cuộc khởi nghiệp chính là khởi động và thực hiện thông qua thử nghiệm và sai lầm.

HÃY THAM GIA DIỄN ĐÀN CỘNG ĐỒNG CỦA TRANG

Việc hoàn thành một dự án sử dụng nguồn lực cộng đồng có thể gặp khó khăn ở một vài lần đầu tiên. Mỗi nền tảng đều có sự khác biệt và tất cả đều có những yếu tố gây nhầm lẫn. Để có hướng dẫn về một nền tảng cụ thể, hãy tham gia diễn đàn cộng đồng của trang đó để được giúp đỡ. Các chuyên gia và người quản lý diễn đàn sẽ cho bạn những lời khuyên và hướng dẫn tuyệt vời trong suốt quá trình. Và tất cả những giúp đỡ đó đều miễn phí.

ĐƯA RA BỐI CẢNH VÀ MÔ TẢ CỤ THỂ

Đừng mong đợi rằng đám đông hiểu được triết lý kinh doanh cốt lõi của bạn. Điều quan trọng là cho mọi người thấy bối cảnh của dự án và các nguồn tham khảo bổ sung khi họ muốn có thêm thông tin cơ bản. Một nền tảng được thiết lập hợp lý đồng nghĩa với việc mọi người sẽ mất ít thời gian để dự đoán mong muốn của bạn và có nhiều thời gian hơn để tạo ra chính xác điều bạn muốn.

CHUẨN BỊ BỘ DỮ LIỆU CỦA BẠN

Đối với các nhiệm vụ không theo thiết kế cụ thể, bạn phải đưa ra

một bộ dữ liệu để phân tích, phân loại... Nếu bạn không có sẵn một tập tin dữ liệu hoàn hảo dưới định dạng .csv để sử dụng, bạn có thể nhờ đến sự giúp đỡ của đám đông. Thực ra, phần lớn thời gian những người làm việc thuộc nguồn lực cộng đồng cũng thuê ngoài các dự án của họ, vì vậy họ biết tất cả những cách tốt nhất để giúp bạn chuẩn bị dữ liệu cho quy trình này.

CHỌN NGƯỜI THỰC HIỆN ĐỦ NĂNG LỰC

Không may là, việc sử dụng nguồn lực cộng đồng có khả năng tạo ra những kết quả không mong muốn. Chất lượng của dự án đôi khi không phù hợp, và nguồn lực cộng đồng không tránh khỏi những kẻ lừa đảo và các bot ẩn trên mạng. May mắn là, việc chọn người thực hiện đủ năng lực và đáng tin cậy có thể giúp bạn tránh được những vấn đề này. Để đánh giá năng lực một nhóm thực hiện công việc, bạn chỉ việc đưa ra một vài yêu cầu đơn giản và chi phí thấp để xem công việc được hoàn thành chính xác và nhanh chóng đến đâu. Ví dụ, nếu bạn cần tạo ra 100 hình ảnh, giữa hàng tá những người thuộc nguồn lực cộng đồng, thay vì ngay lập tức chọn một nghệ sĩ thiết kế đồ họa, hãy cân nhắc chọn ra một vài hình ảnh và yêu cầu một vài freelancer thể hiện phong cách và tốc độ của họ. Sau đó, chọn ra người tốt nhất để hoàn thành toàn bộ công việc. Bước tiền đánh giá nhanh chóng này có thể giúp bạn tránh khỏi những cơn đau tim và tiết kiệm đáng kể thời gian.

XÁC ĐỊNH NHỮNG VAI TRÒ CỤ THỂ, ĐƠN GIẢN VÀ RÕ RÀNG

Bạn càng làm rõ vai trò của đám đông trong dự án của mình thì kết quả bạn đạt được càng tốt. Nếu bạn muốn những giải pháp sáng tạo, hãy nói cho họ biết. Nếu bạn cần những giải pháp thực tế, hãy làm rõ điều đó. Sự mơ hồ sẽ không mang lại hiệu quả khi bạn sử dụng nguồn lực cộng đồng. Hãy chắc chắn rằng bạn nghĩ thông suốt mọi yếu tố liên quan đến sản phẩm hay dịch vụ bạn cần, và sẵn sàng trả lời các câu hỏi, lo ngại hoặc những chỉ trích sai trái. Những việc này gần như không thể tránh khỏi.

GIAO TIẾP MỘT CÁCH RÕ RÀNG, CHI TIẾT VÀ THƯỜNG XUYÊN

"Hãy nhớ rằng," Matt Barrie của Freelancer nói, "bạn thường làm việc với ai đó ở phía bên kia quả địa cầu. Nếu bạn chỉ viết một dòng 'Tôi cần một website' – điều đó có thể hiểu theo bất kỳ nghĩa nào. Bạn càng mô tả rõ thứ bạn muốn và tạo ra càng ít chỗ cho việc suy diễn [chắc chắn sẽ có], thì kết quả bạn nhận được sẽ càng tốt." Rất nhiều nền tảng cho phép bạn giao tiếp với đám đông

thông qua chiến dịch – hãy chọn một trong số đó và giao tiếp thường xuyên. Chiến lược hợp tác này rất quan trọng trong việc tạo ra kết quả tốt nhất.

ĐỪNG QUẢN LÝ TIỂU TIẾT; HÃY MỞ LÒNG CHO NHỮNG CÁCH TƯ DUY MỚI

Thoạt nhìn, điều này có vẻ trái ngược với hai lời khuyên trước, nhưng thường thì những kết quả tốt nhất của nguồn lực cộng đồng đến từ những cách nhìn không ngờ tới. Chắc chắn là, nếu bạn đang xử lý những nhiệm vụ vi mô, thì sự sáng tạo không được chào đón, nhưng với những dự án lớn hơn – ví dụ như một video của Tongal – hãy cho mọi người khoảng không họ cần để khiến bạn ngạc nhiên, và họ sẽ làm được. "Đừng làm những điều được mong đợi," DeJulio nói. "Hãy thử điều gì đó mới mẻ. Cho phép đám đông đưa ra những ý tưởng điên rồ táo bạo, điều có thể khiến thương hiệu của bạn nổi bật. Hãy tin tưởng vào quá trình đó; đừng cố tái tạo những gì bạn thường làm. Mục tiêu là phải tạo ra điều gì đó tươi mới."

CHI TRẢ ĐỂ THAM GIA CUỘC CHƠI – ƯU TIÊN CHẤT LƯỢNG TRƯỚC, RỒI ĐẾN GIÁ CẢ

Sử dụng nguồn lực cộng đồng giá thành rẻ, đúng vậy, nhưng đừng trả nó quá rẻ. Ví dụ, nếu bạn đang chạy một cuộc thi trên 99Designs, sự khác biệt giữa số lượng thiết kế bạn nhận được cho khoản chi phí từ 199-299 đô-la lớn hơn nhiều so với 100 đô-la. "Hãy đưa ra mức ngân sách," Barrie nói. "Sau đó, nó là một thị trường tự do. Các freelancer sẽ đấu thầu dự án và họ sẽ cho bạn biết mức thù lao họ muốn nhận. Nó có thể là mức giá tính theo giờ hoặc cố định. Bạn có thể xem xét các mức đấu thầu, nhưng điều quan trọng nhất vẫn là ưu tiên chất lượng trước, bởi vì bạn đã tiết kiệm được khoản chi phí lớn nếu không sử dụng nguồn lực cộng đồng. Với số vốn này, thành quả thu được sẽ là đòn bẩy rất lớn cho thành công tương lai của bạn."

CHUẨN BỊ CHO SỰ NGẬP LỤT GIỮA CÁC LỰA CHỌN

Sử dụng nguồn lực cộng đồng tạo ra một vấn đề trái ngược với thế tiến thoái lưỡng nan kinh điển của việc "không có đủ những ý tưởng hay". Bạn sẽ bị ngập lụt giữa những ý tưởng hay. Hãy chuẩn bị tinh thần cho điều đó. Bạn cần phải nắm rõ những mục tiêu lớn của mình, nhưng vẫn cởi mở với những ý tưởng mới – đó là con đường mới dẫn đến mục tiêu lớn của bạn. Sự chìm ngập này chính là ưu thế của nguồn lực cộng đồng.

HÃY MỞ LÒNG CHO NHỮNG PHƯƠNG PHÁP LÀM VIỆC MỚI

"Một ngày, khi tôi đang ở London," Barrie nói, "tôi đã gặp một nhà phân tích tài chính làm việc tại nhà đang thực hiện các mô hình tài chính cho quỹ lương hưu với những việc tương tự như các dự án cơ sở hạ tầng. Ông cần một nhà toán học để phát triển các mô hình này trong phòng thí nghiệm toán học để có thể nghiên cứu và trình bày về các phát hiện của mình, vì vậy, ông đã thuê một người Pakistan đang học tiến sĩ làm việc này. Họ hẹn nhau nói chuyện qua Skype. Chất lượng video gửi đến một nơi như Pakistan quả thật ngoài sức tưởng tượng. Nó giống hệt như anh chàng đó đang ngồi cùng phòng nói chuyện với ông. Ông thức dậy mỗi sáng, uống trà, ngồi xuống, đặt chiếc iPad ở đó và thực hiện cuộc gọi video. Sau đó, họ ngồi và nói chuyện nguyên ngày như thể ở trong cùng một căn phòng vậy. Khả năng giao tiếp với bất kỳ ai trên hành tinh này đang ngày càng trở nên tốt hơn. Điều đó có nghĩa là khả năng chúng ta làm việc với bất kỳ ai trên Trái đất cũng rất tuyệt vời."

Vậy là bạn đã có một cái nhìn tổng quan về thế giới nguồn lực cộng đồng đang bùng nổ theo cấp số nhân. Điều đáng kinh ngạc hơn là ngày nay thế giới tăng trưởng theo cấp số nhân đang bắt đầu vượt qua phạm vi của đám đông. Gần đây, một công ty về trí tuệ nhân tạo có tên Vicarious, được hỗ trợ bởi các nhà đầu tư như Elon Musk, Jeff Bezos, Mark Zuckerberg và Peter Thiel, thông báo rằng phần mềm máy học của họ đã đạt được thành công với tỷ lệ lên đến 90% CAPTCHA từ Google, Yahoo, PayPal, Captcha.com và những trang khác. Vì vậy, hãy tiếp tục theo dõi, vì ngay cả sức mạnh cộng đồng cũng có thể bị phi vật chất và phi tiền tệ hóa.

Nhưng một công dụng của đám đông mà trí tuệ nhân tạo không có khả năng phá vỡ trong tương lai gần là khả năng con người trên khắp thế giới trả tiền mặt cho bạn để bảo lãnh ý tưởng của bạn. Để biết thêm về hàng tỷ đô-la đang đổ vào lĩnh vực huy động vốn cộng đồng và cách thức tốt nhất để bạn nắm bắt những đồng tiền đó, hãy cùng chuyển sang chương tiếp theo.

8

Huy động vốn cộng đồng (crowdfunding)

Không tiền, không dịch vụ

Vấn đề về Tiền

Khi tôi bắt đầu nghiên cứu để viết cuốn sách này, nhóm nghiên cứu của tôi và các đồng nghiệp tại trường Singularity đã khảo sát 1.000 người sẽ khởi nghiệp và 1.00 người đã khởi nghiệp về những chướng ngại lớn nhất họ gặp phải khi bắt đầu kinh doanh. Huy động vốn nằm ở đầu danh sách của hầu hết mọi người. Không hề ngạc nhiên đúng không?

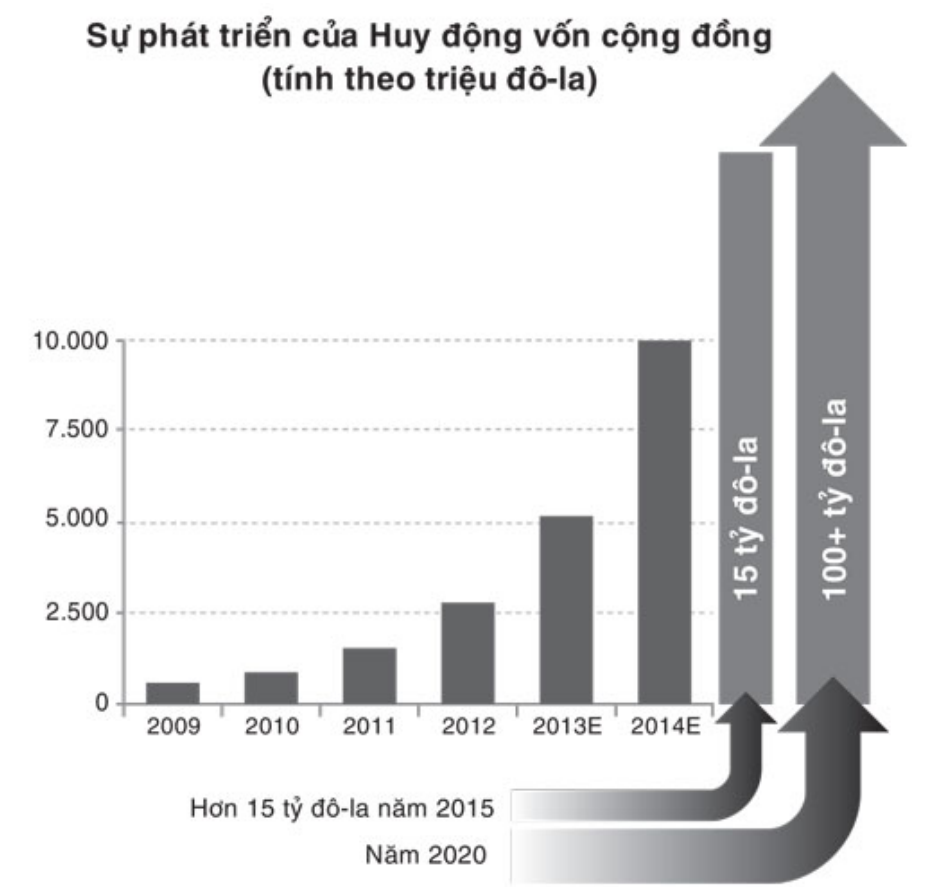
Con số có thể tăng hoặc giảm chút ít mỗi năm, nhưng tại bất kỳ thời điểm nào, luôn có khoảng 27 triệu doanh nghiệp Mỹ đang cần tiền vốn. Theo Hiệp hội các doanh nghiệp nhỏ Hoa Kỳ, việc thiếu vốn là nguyên nhân chính khiến 50% các doanh nghiệp mới thất bại trong vòng năm năm đầu hoạt động. Tuy nhiên, bất chấp nhu cầu rõ ràng này, 23% các công ty đã nản chí đến nỗi họ không hề thử huy động vốn, trong khi 51% doanh nghiệp bị từ chối dù đã nỗ lực.

Mặc dù vậy, tất cả những điều này đang bắt đầu thay đổi.

Trong quá khứ, việc tiếp cận vốn của chúng ta bị giới hạn bởi khả năng tiếp cận con người. Tìm bạn bè và gia đình là cách mà hầu hết các nhà khởi nghiệp lựa chọn khi huy động vốn, nhưng thực chất đây là nhóm rất giới hạn với tiềm năng hạn chế. Tiếp theo trong danh sách là những nhà đầu tư truyền thống như các nhà đầu tư thiên thần, siêu thiên thần và đầu tư mạo hiểm. Nhưng

theo kinh nghiệm của tôi, rất nhiều trong số các nhà đầu tư chuyên nghiệp này quá tập trung vào ngắn hạn và bề nổi để chấp nhận những sự mạo hiểm táo bạo. Tuy nhiên trong thế giới siêu kết nối ngày nay, các nhà khởi nghiệp có thể tiếp cận tức thì đến hàng triệu nhà tài trợ tiềm năng và hơn một tỷ khách hàng tiềm năng.

Huy động vốn cộng đồng là một công cụ sử dụng sức mạnh đám đông đột phá cho phép bạn khai thác nguồn tài nguyên mới này, cho phép bạn thâm nhập vào thế giới những cá nhân có cùng quan điểm và những dự án đi tắt đầy tham vọng chưa từng có trước đây. Những nền tảng huy động vốn cộng đồng đầu tiên xuất hiện vào nửa sau của thập kỷ 90. Những quy trình đầu tiên này là công cụ chủ yếu được các nhà làm phim và các nhạc sĩ sử dụng để tìm cách gây quỹ cho các dự án mà không cần sự hỗ trợ của một nhãn hàng/hãng thu lớn nào. Nhưng không lâu sau đó, một nhóm đông đảo các nhà khởi nghiệp đã tham gia. Và họ vẫn tiếp tục tham gia.



Nguồn: www.forbes.com, www.entrepreneur.com, www.gsvtomorrow.com

Chỉ trong vòng chưa đầy bảy năm, huy động vốn cộng đồng đã trở thành một động cơ kinh tế quan trọng. Ngày nay có hơn 700 trang web về gây quỹ online dành cho mọi loại dự án. Và con số đó dự kiến sẽ tăng gấp đôi trong vài năm tới. Trên toàn cầu, tổng số tiền huy động được đã tăng theo hàm số mũ từ 530 triệu đô-la vào năm 2009 đến 1,5 tỷ đô-la vào năm 2011 rồi 2,7 tỷ đô-la vào năm 2012. Các chuyên gia dự đoán một thị trường huy động vốn trị giá 15 tỷ đô-la vào năm 2015 có thể trở thành một thị trường đáng kinh ngạc trị giá 300 tỷ đô-la trong những năm tiếp theo khi Đạo luật Đẩy mạnh Khởi nghiệp kinh doanh (JOBS Act) và luật bổ sung về huy động vốn cộng đồng được thông qua.

Đồng thời, sự tự tin của chúng ta vào quy trình này cũng gia tăng. Trong những ngày đầu của huy động vốn cộng đồng, một bộ phim được góp vốn từ đám đông, đây là một dấu hiệu thể hiện rõ ràng rằng mọi người thật sự muốn xem bộ phim đó. Điều tương tự cũng đúng với một số sản phẩm hay dịch vụ khác. Hãy xem xét +Pool, công ty đã huy động được 270.000 đô-la trên Kickstarter. Dịch vụ của họ là gì? Một hồ bơi lọc nước trôi nổi ngay giữa Sông Đông. Ai biết được rằng người dân New York lại muốn bơi đến như vậy chứ? Sự thật là, những người đứng sau +Pool đã nghi ngờ điều này và chiến dịch trên Kickstarter của họ đã xác nhận nó. Đó chính là sức mạnh độc đáo của huy động vốn cộng đồng.

Đối với nhà khởi nghiệp, kiểu thử thách mang tính xã hội này là vô giá. Nó đồng thời cũng sinh lợi. Chuyên gia về huy động vốn cộng đồng Candace Klein tin rằng bất kể bạn là ai, luôn có một khoản tiền 100.000 đô-la chưa được khai thác trong các mối quan hệ xã hội của bạn. “Tôi nghĩ điều này là đúng cho dù bạn đến từ tầng lớp xã hội nào. Tôi là một ví dụ hoàn hảo. Tôi lớn lên trong khu nhà tạm dành cho người thu nhập thấp. Lần đầu tiên tôi cố huy động vốn từ mối quan hệ của mình – nó gần như một trò đùa. Không một ai tôi quen biết có tiền. Nhiều người bạn của tôi thậm chí còn không thể chi trả các hóa đơn của họ đúng hạn. Mất đến hai năm, nhưng tôi đã huy động được 200.000 đô-la. Đó là không có sự trợ giúp của gọi vốn cộng đồng. Ngày nay những nền tảng này cho phép bạn đẩy nhanh tiến độ và mở rộng phạm vi tiếp cận, đồng thời cho phép bạn giới thiệu đến một nhóm người góp vốn hoàn toàn khác.”

Nhưng huy động vốn cộng đồng không chỉ dừng lại ở việc kết thúc tình trạng tiến thoái lưỡng nan của các nhà huy động vốn,

nó còn cung cấp cho những nhà khởi nghiệp một đòn bẩy tâm lý đáng kể: khả năng bắt đầu ngay lập tức.

Điều quan trọng chính là bước đà. Với bất kỳ dự án nào, giai đoạn nguy hiểm nhất chính là khoảng cách giữa "Tôi có một ý tưởng" và "Tôi đang làm việc để thực hiện ý tưởng đó." Trong trường hợp của tôi, để huy động được hàng triệu đô-la để gây quỹ cho giải X PRIZE đầu tiên có lẽ tôi phải mất gần một thập kỷ nếu làm theo cách truyền thống. Nhưng tôi và nhóm Planetary Resources chỉ mất 34 ngày để huy động 1,5 triệu đô-la để triển khai chiếc kính viễn vọng không gian ARKYD (một câu chuyện mà chúng ta sẽ quay lại trong chốc lát). Nói cách khác, huy động vốn cộng đồng chính là thuốc giải cho giai đoạn hút năng lượng này, cho phép những nhà khởi nghiệp đột phá tham gia vào cuộc chơi ngay lập tức.

Và đây là cách chơi.

Các loại huy động vốn từ cộng đồng

Có bốn loại huy động vốn cộng đồng chính, phân loại dựa trên điều mà người đầu tư nhận được khi góp vốn cho chiến dịch: tài trợ, cho vay, vốn sở hữu và phần thưởng khuyến khích.

1. Tài trợ. Đây đơn giản là phiên bản kỹ thuật số của tổ chức từ thiện truyền thống. Những người quyên góp nhận được sự tri ân và một biên nhận để hoàn thuế. Ví dụ như DonorsChoose, GlobalGiving và Causes.

2. Cho vay. Đôi khi được gọi là cho vay nhỏ (microlending) hoặc vay ngang hàng (P2P lending). Loại huy động vốn cộng đồng này liên quan đến việc một nhà khởi nghiệp yêu cầu cộng đồng cho vay và sẽ trả nợ có lãi suất. Ví dụ như Kiva và LendingClub.

3. Góp vốn cổ phần. Đây là loại mới nhất của huy động vốn cộng đồng, một bước tiến nhờ vào những thay đổi gần đây trong luật của Ủy ban Chứng khoán và Sàn giao dịch Mỹ (SEC). Với vốn sở hữu trong huy động vốn cộng đồng, các nhà khởi nghiệp ngày nay có thể bán quyền sở hữu công ty trên mạng, trao đổi tiền mặt bằng cổ phiếu với các nhà đầu tư. Các ví dụ bao gồm: Crowdfunder, Startup Crowdfunding, và (đối với những người đã huy động được 100.000 đô-la đầu tiên) AngelList.

4. Nhận quà tri ân. Nhà tài trợ gửi tiền để hỗ trợ tạo ra một sản phẩm hay dịch vụ truyền cảm hứng cho họ, đổi lại, họ nhận được một phần thưởng. Đơn giản như vậy thôi. Gửi đi 25 đô-la và nhận lại một chiếc áo thun. Gửi đi 100 đô-la và nhận được một bản copy của sản phẩm mà bạn đang tài trợ (gọi là hàng trước khi bán). Con số có thể thay đổi đôi chút, nhưng nhìn chung, huy động vốn dựa trên quà thưởng hiệu quả hơn 60% so với tài trợ trực tiếp. Ví dụ như Indiegogo, Kickstarter và RocketHub.

Vậy loại huy động vốn cộng đồng nào phù hợp với dự án của bạn? Trong số bốn hình thức trên, quỹ tài trợ phù hợp với các chiến dịch xã hội và chính trị nhưng thường không được sử dụng cho các hoạt động đầu tư kinh doanh. Trong khi đó, quỹ cho vay phù hợp nhất cho các dự án địa phương có lợi cho cộng đồng, ví dụ như giúp ai đó mở một nhà hàng, tiệm làm tóc, hoặc cửa hàng bán lẻ, nhưng không thật hiệu quả với các dự án kinh doanh lớn. Nếu bạn là doanh nghiệp muốn mở rộng trong phạm vi địa phương thì cách này dành cho bạn.

Hình thức góp vốn cổ phần là loại huy động vốn cộng đồng mới xuất hiện gần đây, có hiệu lực nhờ vào Đạo luật Đẩy mạnh Khởi nghiệp kinh doanh (JOBS Act) năm 2012, cho phép những doanh nghiệp mới sử dụng huy động vốn cộng đồng để gọi vốn dựa vào cổ phần sở hữu trong giai đoạn đầu. "Lần đầu tiên trong vòng gần tám năm," Chance Barnett, CEO của Crowdfunder nói, "những doanh nghiệp tư nhân nhỏ và mới khởi nghiệp có thể huy động vốn đầu tư rộng rãi từ công chúng, sử dụng những trang như Facebook hoặc Twitter để giúp lan truyền thông tin và nhận đầu tư trực tuyến thông qua các trang huy động vốn cộng đồng, nơi tiếp sức cho quy trình đầu tư hoạt động theo một cách cởi mở và hợp tác hơn."

Tiềm năng này rất hấp dẫn, với ước tính quy mô tương lai của thị trường chứng khoán vốn lên đến 300 tỷ đô-la. Nhưng ngày nay, khi góp vốn cổ phần chỉ mới bắt đầu, thì lượng tiền tham gia đã rất đáng kể. Tính đến tháng Bảy năm 2014, Crowdfunder đã xử lý các giao dịch trị giá 105,2 triệu đô-la với hơn 11.000 công ty niêm yết và 62.000 nhà đầu tư đăng ký trên website.

AngelList là một nền tảng góp vốn cổ phần khác thu hút được nhiều sự chú ý vì nhiều lý do tích cực. Khởi tạo từ năm 2010 bởi Babak Nivi và Naval Ravikant, AngelList là một nền tảng giúp những nhà khởi nghiệp gặp gỡ các nhà đầu tư thiên thần và ngược lại. Các nhà đầu tư và người khởi nghiệp có thể tạo hồ sơ, liệt kê

các khoản đầu tư và kết nối với nhau. Những người tham gia là một số những người giỏi nhất trong lĩnh vực kinh doanh. Ví dụ, Uber, dịch vụ chia sẻ chuyến đi đã thảo luận trước đây, không chỉ huy động được 1,3 triệu đô-la đầu tiên trên trang này, mà còn gặp được nhà đầu tư Shervin Pishevar, người sau đó đã dẫn dắt vòng gọi vốn serie B trị giá 32 triệu đô-la cho Uber tại Menlo Ventures (Pishevar cũng trở thành một trong những nhà đầu tư lớn nhất trên AngelList). Tin tuyệt vời nhất là: bạn không phải đầu tư hàng triệu đô-la để có thể tham gia những giao dịch này. Năm 2012, AngelList hợp tác với SecondMarket để các nhà đầu tư nhỏ có cơ hội đầu tư chỉ với 1.000 đô-la cho các công ty khởi nghiệp bên cạnh các nhà đầu tư công nghệ hàng đầu.

Mặc dù tiềm năng của loại huy động vốn theo hình thức góp vốn cổ phần là rất lớn, nhưng chương này sẽ tập trung chính vào loại thứ tư: huy động vốn theo hình thức nhận quà tri ân. Chúng tôi chọn tập trung vào chiến dịch quà thưởng bởi vì huy động vốn dựa vào vốn cổ phần vẫn còn quá mới và thiếu các dữ liệu thiết yếu để đưa ra được những gợi ý chiến lược chuẩn xác. Trong khi đó, huy động vốn cộng đồng theo hình thức cho vay chủ yếu giới hạn trong phạm vi địa phương và không phù hợp cho những ý tưởng táo bạo. Nhưng lý do thật sự khiến chúng tôi tập trung vào loại huy động vốn theo hình thức nhận quà tri ân này là do nó đã có một danh sách dài những minh chứng kinh doanh thành công, cho thấy sự hiệu quả của hình thức này trong việc huy động vốn cho các dự án sáng tạo (phim ảnh, đĩa nhạc, sách) và những sản phẩm hữu hình (đồng hồ, kính viễn vọng, thậm chí là cây trồng công nghệ sinh học). Quan trọng hơn nữa, như chúng ta sẽ thấy qua những ví dụ sau đây, nó là một công cụ sẽ tiếp tục mở rộng phạm vi hoạt động.

Trước khi kết thúc, chúng ta sẽ xem xét ba ví dụ khác nhau về huy động vốn theo hình thức nhận quà tri ân. Đầu tiên là Pebble Watch (đồng hồ Pebble), đây là một trong những chiến dịch huy động vốn cộng đồng thành công nhất từ trước đến nay, đồng thời là một ví dụ tuyệt vời về cách mà một nhóm nhỏ các nhà khởi nghiệp có thể huy động vốn và cho ra một sản phẩm mới. Trường hợp thứ hai là Let's Build a Goddamn Tesla Museum (Hãy cùng nhau xây dựng một bảo tàng Tesla "trời đánh"), là ví dụ nhấn mạnh khả năng phát triển của việc cá nhân góp vốn cho những dự án quá mới lạ, cho thấy sự kết hợp của niềm đam mê to lớn và những đối tác phù hợp có thể tạo ra sự khác biệt. Ví dụ cuối cùng là ARKYD Space Telescope (Kính thiên văn ARKYD), một chiến dịch được thực hiện bởi công ty Planetary Resources của tôi, giúp chúng tôi bắt đầu và tạo ra một cộng đồng say mê đầy nhiệt huyết

về vũ trụ – tạo ra sự hỗ trợ cần thiết cho loại dự án hướng về tương lai này.

Tôi cần làm rõ một chút: những ví dụ này được nêu ra ngắn gọn có chủ ý bởi vì chúng sẽ được nhắc lại sau đó trong phần hướng dẫn cách thức thực hiện – phần quan trọng của chương này. Chúng tôi sẽ chia nhỏ các thông tin bạn cần biết theo bốn nguồn: phân tích tổng thể tất cả các hướng dẫn huy động vốn cộng đồng chính xuất hiện trong vài năm vừa qua (có tất cả 26 điều); phỏng vấn các nhà sáng lập và CEO của những công ty huy động vốn cộng đồng lớn như Indiegogo, RocketHub và Crowdfunder; phỏng vấn những nhà khởi nghiệp đã có các chiến dịch thành công ngoài sức tưởng tượng (ví dụ như Eric Migicovsky, người tạo ra chiến dịch cho đồng hồ Pebble); và cuối cùng là kinh nghiệm cá nhân của chính tôi khi huy động được 1,5 triệu đô-la thông qua huy động vốn cộng đồng, tại thời điểm diễn ra, nó nằm trong top 25 các chiến dịch thành công nhất trên Kickstarter. Về tổng thể, chương này sẽ giúp bạn thiết kế và tung ra chiến dịch huy động vốn dựa vào quà thưởng, điều mà mọi nhà khởi nghiệp đột phá nên có kế hoạch trải nghiệm và rất nhiều người trong số đó sẽ thấy đây là nhiệm vụ cốt lõi của họ.

Trường hợp 1. Đồng hồ Pebble

Làm thế nào để bạn có thể vừa đạp xe vừa nghe điện thoại? Đây là câu hỏi mà Eric Migicovsky đã cố trả lời vào năm 2008. Khi đó, Migicovsky là một sinh viên kỹ thuật đang theo học tại trường Đại học Waterloo ở Ontario, Canada, sau đó anh dành ra một năm du học ngành thiết kế công nghiệp tại trường Đại học Công nghệ Delft ở Hà Lan. Giống như nhiều người sống ở Hà Lan, Migicovsky cũng đi khắp nơi bằng xe đạp. Anh là người thích ứng với phương tiện hai bánh này rất nhanh.

Nhưng anh cũng cảm thấy nhiều phiền hà khi chuyển sang phương tiện này. Mỗi khi điện thoại reo lên vì có tin nhắn hoặc email gửi đến trong lúc đạp xe, Migicovsky phải đứng trước lựa chọn đáng ngại: dừng xe để trả lời hay bỏ lỡ tin nhắn. Một số tin nhắn rất quan trọng. Thật sự hữu ích nếu có cách nào đó để biết ngay được ai đang gọi hoặc gửi email/tin nhắn, và liệu có đáng dừng xe để nghe hay trả lời điện thoại không. Lúc đó có một vài thiết bị có thể làm được điều này như Fossil Wrist Net, nhưng với giá rất cao. Migicovsky muốn thứ gì đó vừa túi tiền – một chiếc đồng hồ thông minh cho mọi người. Đó là lúc anh quyết định tự mình tạo ra sản phẩm này.

Trở lại Canada, suốt năm cuối đại học, Migicovsky gom góp tiền tiết kiệm, tiền thưởng nhờ chiến thắng cuộc thi diễn thuyết kế hoạch kinh doanh, và vay thêm 15.000 đô-la từ bố mẹ, sau đó thành lập một nhóm nhỏ và tạo ra sản phẩm mẫu. Chiếc đồng hồ thông minh inPulse ra đời. Nó đồng bộ với các thiết bị di động. Nhưng nó hoạt động chủ yếu như một hệ thống cảnh báo nhanh – sử dụng màn hình phẳng lớn để thông báo cho bạn biết những tin nhắn đến.

InPulse có một nhóm người ủng hộ nhiệt tình, nhưng vì phiên bản đầu tiên chỉ hoạt động được trên BlackBerry (đó là năm 2008, cả Migicovsky và BlackBerry đều mang quốc tịch Canada), nên nhóm này không phát triển rộng rãi. Với sức hút ban đầu này, Migicovsky quyết định chuyển dự án sang Y Combinator ở Thung lũng Silicon, đây cũng là nơi anh có được vốn để bắt tay vào sản xuất phiên bản cập nhật của inPulse. Anh đã gặp phải trở ngại.

Phản hồi từ một số khách hàng tuyệt vời đã cho anh ý tưởng để cải thiện thiết kế sản phẩm, từ đó cho ra một chiếc đồng hồ hoàn toàn mới, chiếc Pebble. Nó là chiếc đồng hồ tuyệt vời, đồng bộ với iPhone và Android, chạy được các chương trình ứng dụng, và cho phép người dùng kiểm tra lịch làm việc. “Về cơ bản,” như Migicovsky sau này đã nói với Inc., “nó là chiếc đồng hồ thông minh nhất từ trước đến nay.”

Không may là, để hoàn thành chiếc đồng hồ thông minh nhất này phải cần thêm 200.000 đô-la. Migicovsky và nhóm của anh gặp vấn đề trong việc huy động vốn. Họ gặp hết nhà đầu tư này đến nhà đầu tư khác – nhiều người trong số đó từng tài trợ cho họ trước đây – nhưng không thể chốt được thỏa thuận. Không ai muốn chịu rủi ro. Với số tiền mặt chỉ đủ cầm cự thêm hai tháng, Migicovsky và các cộng sự tìm đến Kickstarter như một nỗ lực cuối cùng.

Migicovsky bắt đầu gọi điện đến nhiều nơi. Anh gọi cho nhóm Supermechanical ở Austin, Texas, những người đã “vô tình” huy động được 500.000 đô-la – trong khi mục tiêu ban đầu chỉ là 35.000 đô-la cho Twine, một thiết bị cảm biến Wi-Fi kết nối các vật dụng hằng ngày với Internet. Migicovsky hỏi những việc cơ bản: cách làm video, cách đăng tải, điều có thể mong đợi. Sau đó nhóm của anh bắt tay vào nghiên cứu thêm hàng trăm các chiến dịch thành công khác và những chiến lược phía sau chúng. Cuối cùng, nhóm Pebble quyết định làm một đoạn video công nghệ thấp, chọn loại nhạc của thập niên 70 kết hợp với cuộc trò chuyện của những gã yêu công nghệ quái đản – “chúng tôi đã tạo ra sản

phẩm mẫu từ linh kiện điện thoại di động". Mức độ phần thưởng của họ tùy vào phản hồi của khách hàng. Từ đầu đến cuối, toàn bộ quy trình tạo ra chiến dịch chỉ mất sáu tuần. Và cũng buộc phải hoàn thiện trong thời gian đó, vì họ đã hết tiền.

Kết quả của một chiến dịch huy động vốn cộng đồng phụ thuộc đáng kể vào những giờ đầu tiên sau khi khởi động, vì vậy nhóm Pebble dùng blog công nghệ Engadget như một đối tác truyền thông độc quyền của mình. Vào lúc 7 giờ sáng, chiến dịch được tung ra và một bài viết được đăng tải trên Engadget. Cả nhóm Pebble nín thở chờ đợi.

"Chúng tôi đặt ra mục tiêu huy động 100.000 đô- la," Migicovsky nói, "nhưng thật sự chúng tôi cần 200.000 đô-la để có thể sản xuất và phân phối những chiếc đồng hồ này. Tôi đã thống nhất với cả nhóm – chúng tôi đặt ra mục tiêu 100.000 đô-la nhưng nếu không huy động được 200.000 đô-la thì chúng tôi sẽ trả lại tiền cho mọi người vì không thể xoay xở với số tiền đó."

Điều xảy ra tiếp theo đã làm tất cả mọi người ngạc nhiên. "Sau khi bài viết trên Engadget đăng tải được hai giờ đồng hồ, chúng tôi đã đạt mức 100.000 đô-la," Migicovsky nhớ lại. "Chúng tôi đạt được 200.000 đô-la chỉ hai giờ đồng hồ sau đó. Trong vòng 28 giờ đầu tiên, chúng tôi huy động được 1 triệu đô. Ngày đầu tiên trôi qua trong sự kinh ngạc với những gì chúng tôi đã làm được. Kết thúc chiến dịch, vào ngày 18 tháng Năm năm 2012, chúng tôi đã vượt mốc 10 triệu đô-la. Những người tài trợ cho chúng tôi đến từ khắp nơi trên thế giới. Đó là kết quả mà chúng tôi không ngờ đến."

Và kết quả cuối cùng mà họ huy động được cũng chứa đựng nhiều bất ngờ. Pebble huy động được chính xác là 10.266.845 đô-la từ 68.929 người tài trợ trong vòng 37 ngày – một con số kỷ lục khi đó. Và kết quả sau đó hoàn toàn đáng kinh ngạc. Một năm sau khi bị các nhà đầu tư từ chối với số tiền 200.000 đô-la, Migicovsky đã huy động được thêm 15 triệu đô-la nữa từ họ theo đà thành công của chiến dịch này. Chưa hết, Pebble bán được hơn 400.000 chiếc đồng hồ trong 12 tháng đầu tiên, đánh bại kết quả của iPod trong năm đầu tiên (họ giao được 394.000 chiếc).

Trường hợp 2. Bảo tàng Tesla

Họa sĩ truyện tranh nổi tiếng trên mạng Matthew Inman, hay còn gọi là "Oatmeal", là người hâm mộ nhà sáng chế Nikola Tesla từ nhiều năm trước vì các phát minh như dòng điện xoay chiều (mặc dù sự công nhận được dành cho Edison), radio vô tuyến (mặc dù

giải Nobel lại dành cho Marconi), X-quang, ra-đa, thủy điện, và phần lớn bóng bán dẫn (một lần nữa, ông vẫn không được công nhận). Tesla thậm chí còn thử nghiệm kỹ thuật đông lạnh (cryogenic) từ 50 năm trước khi nó được chính thức gọi tên. Vì vậy, khi Inman biết tháp Wardenclyffe (nằm ở Shoreham, New York, là nơi nhà phát minh cố gắng tạo ra trạm năng lượng có thể cung cấp điện miễn phí cho thế giới), phòng thí nghiệm cuối cùng của Tesla đang được rao bán, phòng thí nghiệm sẽ bị gỡ bỏ và các cửa hàng bán lẻ được dựng lên. Anh quyết định phải làm gì đó.

Hợp tác với Trung tâm khoa học phi lợi nhuận Tesla (đơn vị đã cố mua miếng đất trong 18 năm qua), Inman đã sử dụng đến nền tảng huy động vốn cộng đồng của Indiegogo. Tiếp đến anh tạo ra một đoạn truyện tranh dài, hài hước về Nikola Tesla – ông là ai, tại sao ông lại là người quan trọng, tại sao thế giới cần phải mua lại phần bất động sản đó và xây dựng một viện bảo tàng để tôn vinh những di sản của ông. Đặt tên chiến dịch một cách hài hước – Operation: Let's Build a Goddamn Tesla Museum (Hoạt động: Hãy cùng xây dựng một Bảo tàng Tesla "trời đánh"), Inman tung ra dự án vào tháng Tám năm 2012. Trong vòng một ngày, nó được lan truyền khắp nơi. Trong tuần đầu tiên, nó huy động được 145.000 đô-la mỗi ngày, 6.000 đô-la mỗi giờ và 100 đô-la mỗi phút. Sau đó mọi việc trở nên thật sự thú vị. Có thời điểm trong chiến dịch, những người tài trợ đóng góp lên đến hơn 1.000 đô-la mỗi phút. Đến cuối tháng, họ đã vượt mốc mục tiêu 850.000 đô-la, huy động được hơn 1,3 triệu đô-la từ 33.000 nhà tài trợ trên 102 quốc gia.

Cũng như chiến dịch đồng hồ Pebble, chiến dịch bảo tàng Tesla đánh dấu một bước ngoặt trong huy động vốn cộng đồng. Điều độc đáo của chiến dịch này chính là tính phi lợi nhuận (thông thường thì những tổ chức phi lợi nhuận hoạt động không hiệu quả trên các nền tảng huy động vốn cộng đồng), không có sản phẩm hữu hình nào được tạo ra (nghĩa là, không giống như đồng hồ Pebble, người tài trợ sẽ không nhận được một sản phẩm nào). Kết quả là, bảo tàng Tesla đã vượt qua những rào cản, trở thành chiến dịch thành công nhất trên Indiegogo và mở ra cánh cửa huy động vốn cộng đồng cho những dự án lớn hơn, trừu tượng hơn. Dĩ nhiên là Oatmeal đã ghi lại toàn bộ quá trình với một cái kết mới cho truyện tranh của anh: "Ngài Tesla… Chúng tôi xin lỗi vì loài người đã quên mất ngài trong khoảng thời gian qua. Chúng tôi vẫn rất yêu quý ngài. Đây là Bảo tàng 'trời đánh' của ngài."

Trường hợp 3. Kính thiên văn ARKYD

Khi Eric Anderson, Chris Lewicki cùng tôi thành lập công ty khai thác tiểu hành tinh Planetary Resources, chúng tôi biết rằng mình cần có một cộng đồng mạnh để hỗ trợ. Khi bạn làm điều gì đó lớn lao như khai thác tiểu hành tinh, việc có một nhóm hỗ trợ nhiệt huyết là điều thiết yếu. Vấn đề là làm thế nào chúng tôi có thể thực sự kết nối cộng đồng với sứ mệnh khám phá vũ trụ này. Nói cho cùng thì vũ trụ là một phạm trù đắt đỏ và khó tiếp cận, và – như chúng tôi đã đúc rút ra hiện nay – không dễ gì xâm nhập được. Hơn nữa, mọi người thường quan tâm đến những thứ họ có thể tác động ngay tức khắc. Từ khi con người bắt đầu có những cuộc khai phá ngoài vũ trụ, hầu hết các hoạt động liên quan đều được thực hiện bởi một nhóm nhỏ các chuyên gia và phải mất hàng thập kỷ để có thể vươn ra khỏi Trái đất. Giờ đây chúng tôi muốn kích thích sự quan tâm của mọi người, bằng cách chỉ ra cho họ cách thức tham gia trực tiếp. Chúng tôi đang có ý tưởng huy động vốn cộng đồng cho chiếc kính thiên văn đầu tiên do mọi người làm chủ, chiếc kính ARKYD.

Do đó một hành trình bốn tháng bắt đầu khi chúng tôi tiến hành nghiên cứu, lập kế hoạch và phát triển chiến dịch trên Kickstarter. Chúng tôi đã chỉ định một thành viên của nhóm, Frank Mycroft, phụ trách tập hợp một nhóm các đối tác liên kết cho chiến dịch này, bao gồm các nhân vật nổi tiếng trong lĩnh vực khoa học và vũ trụ như Bill Nye, Hank Green và Brent Spiner. Cuối cùng, chúng tôi nảy ra ý tưởng về việc tập trung một đội quân những nhà hoạt động tích cực mà chúng tôi gọi là Các nhà tiên phong Planetary (Planetary Vanguard) để triển khai và quảng bá chiến dịch. Đội ngũ truyền thông của chúng tôi bận rộn ghi hình, biên tập và đánh giá đoạn video giới thiệu. Đội kỹ thuật thì hoàn thành thiết kế bản mẫu, và tạo thành phẩm mẫu của chiếc kính thiên văn ARKYD để mọi người có thể nhìn thấy sản phẩm hoàn thiện.

Nhưng chúng tôi gặp phải một vấn đề khác. Hầu hết các chiến dịch "sản phẩm" thành công đều cung cấp một sản phẩm hữu dụng. Chúng tôi thì không. Chúng tôi không bán những chiếc đồng hồ mới cực ngầu; sản phẩm của chúng tôi là một chiếc kính thiên văn được thiết kế để săn lùng các tiểu hành tinh. Mặc dù chúng tôi có thể đưa cho các nhà tài trợ những tấm ảnh chụp được từ chiếc kính, như một tiểu hành tinh, một thiên hà hoặc Mặt trăng, nhưng sau khi khảo sát phản hồi từ cộng đồng hiện có của mình, chúng tôi phát hiện ra ý tưởng này không có khả năng lan truyền. Sau đó, trước khi tung ra chiến dịch, một thành viên của nhóm gợi ý việc chào mời một tấm hình selfie chụp cùng vũ trụ – một cơ hội cho bất kỳ ai gửi tấm ảnh của họ lên tàu vũ trụ của chúng tôi, tấm ảnh sẽ được chiếu lên màn hình, chụp lại với hình

nền Trái đất, sau đó gửi lại cho họ (chúng tôi sẽ nói chi tiết hơn sau). Chúng tôi định giá mức thưởng 25 đô-la, và sau khi kiểm nghiệm thì giải pháp hoàn hảo này đã nhận được sự hưởng ứng từ cộng đồng.

Vào ngày 29 tháng Năm năm 2013, chúng tôi tổ chức một cuộc họp báo và tung ra chiến dịch huy động vốn cộng đồng của mình. Mục tiêu là kêu gọi được 1 triệu đô-la – đủ để đưa chiếc kính thiên văn lên quỹ đạo (chi phí thực tế cho chiếc kính được chi trả bởi Planetary Resources). Trong vòng hai ngày đầu tiên, chúng tôi nhận được gần 500.000 đô-la. Đội tiên phong của chúng tôi lan truyền thông tin và đẩy nhanh tiến độ hơn. 32 ngày sau, chúng tôi kết thúc với 1.505.366 đô-la huy động từ 17.614 nhà tài trợ. Đây là chiến dịch huy động vốn cộng đồng liên quan đến vũ trụ lớn nhất hiện nay, quan trọng hơn, đây là cộng đồng do chính chúng tôi xây dựng. Có được một nhóm hỗ trợ nhiệt huyết khi công ty đang thực hiện một nhiệm vụ mới mẻ và táo bạo sẽ chứng minh được sự vô giá khi chúng tôi tìm kiếm một giải pháp và sự hỗ trợ tương lai từ cộng đồng.

Giải pháp tiền bạc: Cách thức huy động vốn cộng đồng

Trong phần dưới đây, bạn sẽ tìm thấy một vài bài học đáng giá nhất mà tôi đã học được trong quá trình nghiên cứu sự thành công của các chiến dịch huy động vốn cộng đồng và triển khai chiến dịch của riêng mình. Tôi sẽ đưa ra một cái nhìn tổng quan, sau đó đi vào phân tích chi tiết hơn. Khi chia sẻ kiến thức này, tôi hy vọng sẽ giúp những người tiên phong và các doanh nhân đột phá nhiều hơn trong việc đưa ra các chiến dịch huy động vốn cộng đồng thành công.

Ai nên tiến hành một chiến dịch huy động vốn cộng đồng?

Huy động vốn cộng đồng có thể là một công cụ vô cùng giá trị để kêu gọi vốn và phát triển một cộng đồng nhưng nó không dành cho tất cả mọi người. Nghiên cứu của tôi cho thấy rằng những chiến dịch huy động vốn cộng đồng tốt nhất có chung một số đặc điểm chính sau:

• Sản phẩm thường ở giai đoạn hoàn thiện mẫu thử, đủ để các nhà tài trợ tiềm năng biết họ đang ủng hộ cái gì.

• Đội ngũ được kết hợp chuẩn xác và có khả năng thực thi.

• Sản phẩm tập trung vào cộng đồng và hướng đến người tiêu dùng.

• Nhóm tiếp cận được một lượng lớn các tín đồ trong cộng đồng để có thể trực tiếp giới thiệu, hoặc có khả năng sắp xếp các nguồn lực truyền thông/quan hệ công chúng một cách đáng kể để thu hút sự chú ý.

• Sản phẩm nhắm đến mục đích giải quyết một vấn đề, cải thiện một sản phẩm hiện có, và/hoặc kể một câu chuyện mới.

Bảy lý do để xem xét việc huy động vốn cộng đồng

Huy động vốn cộng đồng có nhiều lợi ích ngoài việc kêu gọi vốn. Tôi sẽ liệt kê một số lợi ích quan trọng bên dưới. Hãy nhớ, yếu tố quyết định việc bạn thiết kế chiến dịch của mình như thế nào phụ thuộc vào lợi ích mà bạn mong muốn có được nhất.

• *Thẩm định thị trường và đo lường nhu cầu thật sự.* Có lẽ lợi ích đáng giá nhất chính là những phản hồi thật sự từ khách hàng – họ mong muốn đặc tính nào, màu gì, phụ kiện ra sao,… Quan trọng không kém, bạn cũng tìm ra được điều họ không mong muốn. Và không giống như những cuộc phỏng vấn nhóm hay khảo sát, những khách hàng này đánh giá bằng túi tiền của họ. Dĩ nhiên, như một phần thưởng, bạn cũng sẽ có dữ liệu tổng quát hơn – thông tin địa lý, sự nhạy cảm về giá,… – từ đó có thể giúp bạn định hình chiến lược.

• *Sự gia tăng huy động vốn đáng kể.* Một số nhà đầu tư mạo hiểm có thể yêu cầu một công ty chạy chiến dịch huy động vốn cộng đồng để đánh giá mức độ hứng thú của thị trường trước khi quyết định đầu tư. Trong trường hợp này, một chiến dịch huy động vốn cộng đồng thành công có hai lợi thế: được cung cấp vốn để phát triển công ty ở những ngày đầu, và cho phép công ty đòi hỏi mức đầu tư cao hơn khi tiếp tục huy động vốn. Hãy nhìn kết quả đạt được bởi đồng hồ Pebble, huy động được 15 triệu đô-la vốn đầu tư mạo hiểm trong vòng 12 tháng sau chiến dịch. Ấn tượng hơn nữa, Oculus Rift từ chỗ huy động được 2,4 triệu đô-la trên Kickstarter đã được Facebook mua lại với giá 2 tỷ đô-la chỉ trong 18 tháng.

• *Sự phát triển một cộng đồng khách hàng trả tiền.* Có rất nhiều giá trị trong việc xây dựng và tiếp cận một cộng đồng khách hàng trả tiền, tuy nhiên điều này rất khó thực hiện trong một thị trường thông thường, và hầu như là bất khả thi trước khi sản phẩm của bạn được phát hành.

• *Thu hút khách hàng với chi phí đầu người thấp*. Các cách thu hút khách hàng khác thường áp dụng với những đơn hàng trị giá đắt đỏ hơn. Hơn thế nữa, nếu bạn thực hiện đúng, bạn không chỉ được quảng cáo miễn phí, mà khách hàng còn trả tiền cho bạn để được tham gia, đồng thời quảng cáo sản phẩm của bạn cho bạn bè và gia đình họ.

• *Bạn đam mê sản phẩm của mình.* Nếu bạn yêu thích ý tưởng của mình và muốn đưa ra thị trường nhanh chóng, ngoài huy động vốn cộng đồng, có lẽ không còn cách nào khác để thực hiện việc này nhanh và có khả năng sinh lời.

• *Lợi ích quan hệ công chúng.* Thành công dẫn đến thành công. Hình ảnh thương hiệu, sự chú ý của truyền thông tích cực kết hợp với việc huy động vốn cộng đồng thành công mang lại giá trị thiết yếu cho tên tuổi của công ty bạn. Điều này khiến cho việc tung các sản phẩm tương lai ra thị trường trở nên dễ dàng và sinh lợi nhiều hơn.

• *Dòng tiền tích cực.* Ồ vâng, nó cũng có lợi về dòng tiền ngắn hạn. Việc cân bằng chi phí và thu nhập đúng đắn tạo ra tiền mặt sẵn có dùng cho việc phát triển sản phẩm.

12 bước thực thi

Nếu một hoặc nhiều lý do kể trên đúng với bạn, bạn đã sẵn sàng để xây dựng và đưa ra chiến dịch huy động vốn cộng đồng của riêng mình, thì sau đây là 12 bước chính cần thiết cho việc thực thi.

1. Lựa chọn ý tưởng huy động vốn cộng đồng của bạn (sản phẩm, dự án hoặc dịch vụ).

2. Bao nhiêu tiền? Hãy đặt ra mục tiêu số vốn bạn muốn huy động.

3. Trong bao lâu? Xác lập thời lượng chiến dịch và tạo lịch trình.

4. Đặt ra phần quà tri ân hoặc khuyến khích và các mục tiêu nới giãn.

5. Xây dựng một đội ngũ hoàn hảo.

6. Mài sắc lưỡi rìu của bạn: sự hoạch định, các công cụ quảng bá và nguồn lực.

7. Truyền tải một câu chuyện ý nghĩa (và sử dụng đúng từ ngữ).

8. Tạo ra một video lan truyền: ba trường hợp sử dụng, khả năng chia sẻ và tính nhân văn.

9. Xây dựng khán giả – ba chữ A.

10. Sự ra mắt ở mức siêu tín nhiệm, sự gắn kết với các nhà tài trợ sớm và tiếp cận truyền thông.

11. Kế hoạch thực hiện hằng tuần: gắn kết, gắn kết, gắn kết.

12. Đưa ra những quyết định dựa vào dữ liệu thông tin và những mẹo cuối cùng.

1. LỰA CHỌN Ý TƯỞNG HUY ĐỘNG VỐN CỘNG ĐỒNG CỦA BẠN (SẢN PHẨM, DỰ ÁN HOẶC DỊCH VỤ)

Câu hỏi cơ bản nhất là bạn nên chọn gì để huy động vốn cộng đồng?

Câu trả lời ngắn gọn là tìm đến điểm giao nhau giữa hai yếu tố chính yếu: Đầu tiên, tìm ra điều bạn thật sự đam mê và khao khát tạo ra. Thứ hai, chọn điều mà đám đông mong muốn thấy nó tồn tại. Một đánh giá nhanh trên các trang như Indiegogo.com, Kickstarter.com và RocketHub. com cho thấy sự đa dạng phi thường của những điều được huy động vốn ngày nay (xem bên dưới). Vấn đề là dường như bất kỳ điều gì bạn đam mê đều đã có trong lịch sử huy động vốn cộng đồng:

Nghệ thuật/ Giải trí

1. Sản xuất một bộ phim
2. Viết và xuất bản một cuốn sách
3. Trình diễn một vở kịch mới
4. Mở một phòng trưng bày nghệ thuật
5. Làm một đĩa CD hay video âm nhạc
6. Tổ chức một lễ hội hay một buổi hòa nhạc
7. Sản xuất game

Từ thiện

8. Dự án từ thiện một lần (một dự án cứu trợ thiên tai)

9. Thành lập hoặc phát triển một tổ chức phi chính phủ

10. Tài trợ cho một đội thể thao trẻ

11. Hỗ trợ một trường học

12. Khởi xướng chương trình liên quan đến động vật

13. Hỗ trợ các cá nhân xứng đáng

Đối với các công ty khởi nghiệp hoặc doanh nghiệp đang hoạt động

14. Thử nghiệm thị trường với mẫu sản phẩm mới

15. Một phần của phần cứng mới

16. Tính năng của một phần mềm mới

17. Đưa ra một dịch vụ mới

18. Công ty thời trang và may mặc

19. Thành lập một tạp chí điện tử

20. Sản phẩm đồ uống/thức ăn nhẹ/thực phẩm mới

Nếu bạn đang cân nhắc một số khả năng huy động vốn cộng đồng nhưng không chắc lựa chọn nào là tốt nhất, hãy hỏi cộng đồng của bạn. Hãy đăng ý tưởng của mình lên mạng (Google+, Facebook,...) và nhận phản hồi.

Bạn cũng muốn chọn một ý tưởng vừa đủ mới lạ để mọi người tin rằng bạn có khả năng biến nó thành hiện thực. Nếu sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn chưa hình thành, mọi người sẽ nghi ngờ khả năng hiện thực hóa điều đó của bạn, và bạn sẽ không thể có được sự hỗ trợ cần thiết. Ngược lại, nếu sản phẩm quá hoàn chỉnh – gần như đã hoàn thành và sẵn sàng để giao hàng – sao người ta còn muốn hỗ trợ cho nó?

2. BAO NHIÊU TIỀN? HÃY ĐẶT RA MỤC TIÊU SỐ VỐN BẠN MUỐN HUY ĐỘNG

Bạn đã chọn được ý tưởng mình muốn huy động vốn, vấn đề tiếp theo là, bạn muốn huy động bao nhiêu tiền? Đây sẽ lại là một

chiến lược tâm lý bạn cần xem xét.

Sự khích lệ là cốt lõi của việc huy động vốn cộng đồng. Sự thành công của chiến dịch hoàn toàn phụ thuộc vào việc tạo ra sự hứng thú ban đầu, đồng thời đưa ra tính cấp thiết, độc quyền, cùng sự khích lệ kèm theo.

Các ngưỡng. Nhiều nền tảng huy động vốn cộng đồng chỉ cho phép bạn thực hiện những chiến dịch gây quỹ cố định – nghĩa là bạn chỉ nhận được tiền khi bạn đạt được mục tiêu huy động vốn đặt ra. Vì vậy, ngưỡng quan trọng nhất chính là số tiền cần để đạt được mục tiêu đó, nhưng con số này có vẻ khó ước tính. Ví dụ, năm 2012, Indiego nhận thấy rằng, trung bình các chiến dịch đặt ra mục tiêu trong khoảng 50.000 đến 75.000 đô-la sẽ huy động được nhiều tiền hơn các chiến dịch đặt ra mục tiêu ở mức 100.000 đô-la.

Trong một chiến dịch gây quỹ cố định, việc đặt ra mục tiêu quá cao đồng nghĩa với việc cho dù bạn huy động được hàng triệu đô-la và thu hút được hàng nghìn người tài trợ thì bạn cũng không được giữ xu nào. Ví dụ, Ubuntu đã cố huy động 32 triệu đô-la cho một mẫu điện thoại mới trên Indiego. Mặc dù cuối cùng họ đã đạt được hơn 12,8 triệu đô-la tài trợ, nhưng họ vẫn còn cách xa mức ngưỡng, và toàn bộ số tiền hơn 12 triệu đô-la đó đã phải trả lại cho những người đóng góp.

Vậy làm thế nào để bạn đặt ra được mức ngưỡng phù hợp? Điều đầu tiên cần nhớ là việc huy động vốn này không nhằm mục đích tạo lợi nhuận cho dự án của bạn. Đó là nơi bù đắp một phần chi phí cho bạn. Hãy chú ý rằng tôi nói *một phần* chi phí. Trong hầu hết các trường hợp, bạn sẽ không huy động được tiền đủ cho toàn bộ chi phí phát triển, nhưng bạn sẽ thu hồi được một phần tiền đáng kể có thể có từ vốn đầu tư hoặc ngoài tiền túi của bạn.

Điều quan trọng thứ hai là mọi người đều yêu người chiến thắng. Nếu mọi người tin rằng chiến dịch huy động vốn của bạn có thể thành công, thì nó sẽ thành công. Nói cách khác, nếu bạn có vẻ đáng tin và đạt được mục tiêu đặt ra, thì nhiều khả năng mọi người sẽ ủng hộ bạn hơn. Ngược lại, nếu mọi người không tin bạn, họ sẽ không bao giờ quẹt thẻ tín dụng của họ cho bạn.

Các nghiên cứu thực tế đã chỉ ra rằng các chiến dịch đạt được 30% mục tiêu sẽ có 90% cơ hội thành công (nghĩa là huy động được số tiền mong muốn). Trong trường hợp đồng hồ Pebble, Eric Migicovsky cần có 200.000 đô-la để tiếp tục, nhưng anh chỉ đặt ra mục tiêu 100.000 đô-la. Trong trường hợp chiến dịch kính viễn

vọng vũ trụ ARKYD, chi phí xây dựng và cho ra chiếc kính này là khoảng 3 triệu đô-la, nhưng Planetary Resources đặt ra mục tiêu 1 triệu đô-la, với hy vọng rằng ít nhất số tiền huy động được này có thể bù đắp được chi phí phóng chiếc kính vào quỹ đạo.

Bảng 8-1. Tính toán mục tiêu số tiền mà chiến dịch của bạn cần huy động

Số tiền ít nhất bạn cần huy động để tiếp tục hoạt động là bao nhiêu?	_____
+ 10% dự trữ để chi trả phí thẻ tín dụng và phí hoạt động trên nền tảng web	_____
+ chi phí cho tất cả các quà thưởng bạn cần phải trao đi	_____
Tổng: Số tiền mục tiêu mà chiến dịch cần huy động	_____

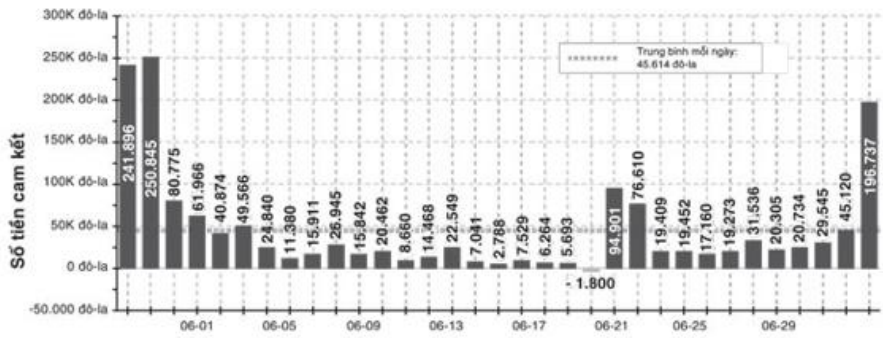
Mục tiêu ở đây là tìm ra số tiền tối thiểu, nếu được tài trợ, đủ để bạn có thể tiếp tục. Khi đưa ra con số này, bạn cần nhớ rằng có những chi phí phát sinh trong bất kỳ chiến dịch huy động vốn nào: (1) phí giao dịch, bao gồm cả chi phí thẻ tín dụng ở mức 4-5% và chi phí nền tảng hoạt động, cũng khoảng từ 4-5%; (2) chi phí quà thưởng. Chúng ta sẽ nói chi tiết hơn về điều này sau.

Các mục tiêu nới giãn. Một khi bạn đã đạt được mục tiêu huy động ban đầu, điều gì sẽ thúc đẩy cộng đồng tiếp tục tài trợ? Đó là khi khái niệm mục tiêu nới giãn (stretch goals) được nhắc đến. Có những mục tiêu gia tăng khi bạn đạt được số tiền cần huy động cho chiến dịch. Trong trường hợp ARKYD, sau khi đạt mục tiêu 1 triệu đô-la, chúng tôi đặt ra mục tiêu nới giãn là 1,3 triệu đô-la, sau đó là 1,4 triệu đô-la và cuối cùng là 1,5 triệu đô-la. Cơ bản thì mỗi một mục tiêu nới giãn hứa hẹn với người dùng nhiều cách thức để họ tham gia hơn.

3. THỜI GIAN BAO LÂU? ĐẶT RA THỜI LƯỢNG CỦA CHIẾN DỊCH VÀ LÊN LỊCH TRÌNH

Các chiến dịch tiêu biểu chạy từ 30 đến 120 ngày, mặc dù dữ liệu từ Indiego chỉ ra rằng những chiến dịch ngắn ngày (với thời lượng trung bình từ 33 đến 40 ngày) hoạt động hiệu quả hơn các chiến dịch dài ngày. Để so sánh, chiến dịch đồng hồ Pepple được thực hiện trong 37 ngày, trong khi ARKYD là 32 ngày và Bảo tàng Tesla

là 45 ngày. Như bạn có thể thấy từ trong biểu đồ tương quan giữa số tiền huy động được theo thời gian dưới đây, với ARKYD, có một sự tăng đột biến ở thời điểm bắt đầu, tăng nhẹ ở giữa (khi chiến dịch vượt mục tiêu 1 triệu đô-la), và tăng mạnh vào lúc cuối. Sự giảm sút ở giữa chiến dịch là khá điển hình và đây chính là lý do khiến việc kéo dài chiến dịch hơn không hề có ích.



Nguồn: www.planetaryresources.com

Thời điểm bắt đầu chiến dịch tùy thuộc vào bạn, nhưng bạn nên cố tạo ra một lý do khiến giới truyền thông hứng thú. Kết hợp buổi ra mắt với một công bố quan trọng hoặc một dịp kỷ niệm để tạo thành một câu chuyện truyền thông có thể rất hữu ích.

Bạn sẽ cần bao lâu để chuẩn bị? Những chiến dịch nhỏ hơn (từ 1.000-50.000 đô-la) có thể hoàn thành trong một tháng, nhưng nếu bạn muốn huy động được hàng trăm nghìn hay hàng triệu đô-la, thì thời gian chuẩn bị dài hơn là điều rất quan trọng. Hãy xem tóm tắt nhanh của tôi về cách ước tính thời gian chuẩn bị cho chiến dịch:

Bảng 8-2. Bảng tính thời gian chuẩn bị

Cơ bản	+30 ngày
Bạn có đồng đội cùng làm không: Không?	+30 ngày
Bạn có cộng đồng nào không? Không?	+30 ngày
Mục tiêu của bạn ít hơn 50.000 đô-la? Đúng?	+30 ngày
Mục tiêu của bạn nhiều hơn 250.000 đô-la? Đúng?	+30 ngày
Mục tiêu của bạn nhiều hơn 1 triệu đô-la? Đúng?	+30 ngày
Tổng thời gian chuẩn bị	___ ngày

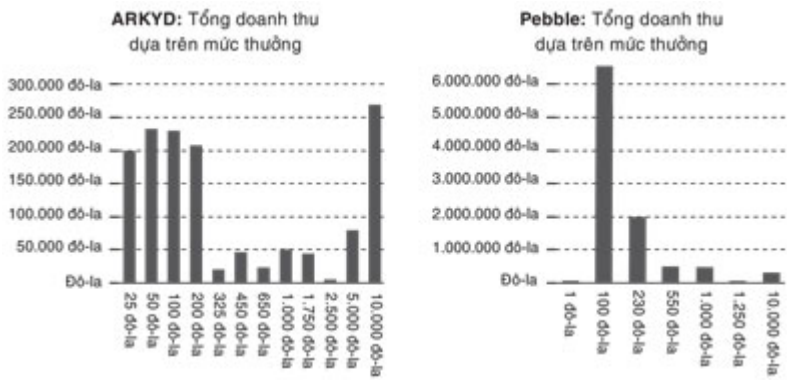
Ví dụ, với chiến dịch kính thiên văn ARKYD, chúng tôi đã mất đến

4 tháng (120 ngày) để chuẩn bị. Lưu ý: nếu bạn nhắm đến một mục tiêu số tiền huy động đáng kể, đừng ngạc nhiên nếu bạn phải hoãn ngày tung ra chiến dịch từ một đến hai lần.

4. HÃY ĐẶT RA QUÀ TRI ÂN HOẶC KHUYẾN KHÍCH VÀ NHỮNG MỤC TIÊU VƯỢT TRỘI

Quà thưởng là những gì người ủng hộ nhận được khi đóng góp. Theo nghiên cứu của chúng tôi, giá trị lợi ích thấp hơn thu hút được tổng số người ủng hộ nhiều hơn, trong khi giá trị lợi ích cao hơn sẽ huy động được tỷ lệ phần trăm tổng số vốn cao hơn. Mặc dù mỗi chiến dịch mỗi khác, nhưng hầu hết các trang web khuyến cáo nên đưa ra các phần thưởng trị giá cao ở mức 25, 50, 100, 500 và 1.000 đô-la. Họ báo cáo rằng phần quà trị giá 25 đô-la là mức thưởng được nhận nhiều nhất, chiếm gần 25% tổng mức thưởng được chọn.

Tổng doanh thu của ARKYD và Pebble dựa trên mức thưởng



Nguồn: www.planetaryresources.com

Phần quà tốt nhất chính là những thứ mà khách hàng không thể tự mua được dưới bất kỳ hình thức nào, nghĩa là chúng độc nhất, độc quyền và là bản gốc từ chiến dịch của bạn. Hình chụp "selfie cùng vũ trụ" của Planetary Resources chính là thứ mà bạn không thể mua được ở bất cứ đâu, chưa từng được thực hiện trước đó (vì vậy nó là duy nhất), và trên tất cả, chi phí thực hiện nó về cơ bản là bằng không. Chúng tôi đồng thời cũng đưa ra các gói phần thưởng, kết hợp ảnh selfie cùng vũ trụ với mọi quyền thành viên trong cộng đồng Planetary Society cũng như học bổng ở tất cả các trường. Ở mức thấp nhất, 10 đô-la, chúng tôi muốn khuyến khích những người hâm mộ của mình tham gia, đăng ký email với chúng tôi và đóng góp cho cộng đồng. Điều chủ chốt chính là đưa

ra các phần thưởng đơn giản, ý nghĩa và giá trị đối với những người ủng hộ.

Mức độ phần thưởng có thể dao động từ 1 đô-la (thấp nhất) đến 10.000 đô-la (cao nhất). Điều quan trọng là phải có các phần thưởng giá rẻ, sử dụng kỹ thuật số hoàn toàn, không mất công sức, nhằm mục đích đưa mọi người đến với cộng đồng của bạn mà không tốn chi phí. Điều này có thêm hai lợi ích nữa. Thứ nhất, 62% các chiến dịch thành công có được những người ủng hộ quay lại. Hãy mời gọi mọi người tham gia. Một khi họ đã bước vào, bạn có thể bán thêm dịch vụ cho họ sau. Thứ hai, nếu mục tiêu của bạn là tạo ra một cộng đồng – những người bạn có thể làm việc cùng và bán sản phẩm đến họ sau khi chiến dịch kết thúc – thì bạn sẽ cần họ tham gia bằng bất cứ giá nào.

Nếu bạn có tham vọng về tài chính, mục tiêu huy động được 250.000 đô-la hoặc hơn nữa, thì việc bạn có một mức thưởng hấp dẫn 10.000 đô-la là rất quan trọng. Chúng ta sẽ nói về điều này sau, nhưng hãy nhớ rằng phần thưởng 10.000 đô-la chính là một cách để bạn vượt qua rào cản và tạo được sự tín nhiệm cao khi chạy chiến dịch.

Lời khuyên cuối cùng có vẻ quá hiển nhiên, nhưng đáng để nhấn mạnh. Hãy hỏi cộng đồng của bạn. Bạn muốn gì không quan trọng, quan trọng là họ mong muốn điều gì. Vì vậy hãy hỏi họ xem bạn nên đưa ra phần thưởng gì. Hỏi họ thông qua email, Google+, Facebook hoặc bất kỳ kênh nào. Trong những ngày đầu của chiến dịch ARKYD, chúng tôi đã tạo ra một trang kết nối với cộng đồng hiện có của mình, đề xuất các phần thưởng, và hỏi ý kiến họ, đồng thời nhờ họ bình chọn những phần thưởng mà họ thích nhất.

Phần thưởng giới hạn rất hữu ích. Hãy nhìn vào hàng loạt các chiến dịch huy động vốn cộng đồng và bạn sẽ thấy hầu hết đều giới hạn số lượng phần thưởng. Ví dụ, chỉ có 1.000 phần thưởng trị giá 100 đô-la hoặc 20 phần thưởng trị giá 10.000 đô-la. Chính những số lượng giới hạn này tạo ra cảm giác khan hiếm và cấp bách cho các nhà tài trợ. Họ sẽ muốn tham gia ngay chứ không chần chừ. Dĩ nhiên là bạn có thể bổ sung phần thưởng bất kỳ lúc nào trong suốt chiến dịch, nếu một trong những mức thưởng của bạn đã được nhận hết, bạn có thể đưa ra phần thưởng tương tự với giá trị tương đương.

Thêm phần thưởng và mục tiêu nới giãn. Như tôi đã đề cập, bạn có thể thêm mức thưởng mới vào chiến dịch khi đang tiến hành.

Điều này được thực hiện vì nhiều lý do. Thứ nhất, nếu một mức thưởng được bán hết, bạn có thể thêm phần thưởng khác với cùng mức giá. Thứ hai, bạn có thể nhận ra rằng những gì bạn đang đưa ra chưa hẳn là những điều cộng đồng muốn. Vì vậy, tận dụng sự trải nghiệm và nhanh chóng thay đổi khi cần thiết. Thứ ba, bạn đã đạt được mục tiêu và một mục tiêu nới giãn là cần thiết. Mục tiêu nới giãn này cam kết một nhóm phần thưởng mới. 62% những chiến dịch thành công có được những nhà ủng hộ quay trở lại, và 20% người ủng hộ lặp lại này là do những phần thưởng được đưa thêm vào sau khi chiến dịch được lên sóng.

5. XÂY DỰNG ĐỘI NHÓM HOÀN HẢO

Hầu hết mọi người ở Thung lũng Sillicon ngày nay sẽ nói với bạn rằng việc xây dựng một đội nhóm hoàn hảo chính là bước quan trọng nhất để tạo dựng được một sản phẩm hay một công ty hoàn hảo. Điều tương tự cũng áp dụng cho việc xây dựng một chiến dịch huy động vốn cộng đồng tốt, nhưng các thành viên của nhóm thì hơi khác biệt. Người sáng lập đồng hồ Pebble, Eric Migicovsky, xây dựng phiên bản chiếc đồng hồ thông minh đầu tiên với ba người bạn, tất cả đều là kỹ sư. Tuy nhiên ngay khi chiến dịch Pebble trên trang Kickstarter được lan truyền, anh đã phải thuê một nhóm PR bên ngoài để kiểm soát sự chú ý khổng lồ của đám đông. Và không chỉ riêng đồng hồ Pebble. Nhìn tổng thể, ngay cả khi bạn định huy động một số tiền nhỏ hơn nhiều, thì những chiến dịch này vẫn cần số lượng lớn nhân lực. Những đòi hỏi về thời gian, nỗ lực lên kế hoạch và thực hiện sẽ cần một đội ngũ giỏi để tạo nên sự khác biệt.

Nghiên cứu của chúng tôi cho thấy đội nhóm có bảy vai trò chính cần đảm nhiệm – trong đó năm vai trò là bắt buộc, hai vai trò còn lại là tùy chọn – vì thế cần phải đáp ứng nhu cầu về đội nhóm để tạo ra cho bạn cơ hội thành công cao nhất. Với một chiến dịch trong khoảng từ 5.000- 25.000 đô-la, thì một cá nhân hoặc một vài người có thể thực hiện được, nhưng nếu bạn mong muốn đạt được sáu hoặc bảy con số, thì bạn sẽ cần một đội ngũ lớn hơn. Sau đây là những gợi ý của tôi.

Người nổi tiếng (bộ mặt của chiến dịch). Người này sẽ đóng vai trò đại diện cho chiến dịch. Anh ấy hoặc cô ấy sẽ là nhân vật chính trong đoạn video, sẽ là phát ngôn viên cho mỗi cập nhật chiến dịch của bạn, và sẽ dẫn dắt tất cả những nỗ lực công khai khác để giành được sự hỗ trợ. Người này phải được đầu tư về mặt cảm xúc vào dự án, thông minh, hùng hồn, khiêm tốn và chân thật. Hài hước là một điểm cộng. Người nổi tiếng này cũng nên là chuyên

gia trong lĩnh vực dịch vụ hoặc sản phẩm mà bạn đang cung cấp. Anh ta hoặc cô ta sẽ làm việc không mệt mỏi để tạo đà trong việc lên kế hoạch, tung ra thị trường, thực thi và tổng kết các giai đoạn của chiến dịch. Diễn dịch theo ngôn ngữ thông thường, người nổi tiếng này có thể là CEO của công ty bạn hoặc một thành viên uy tín, nhiệt tình của nhóm sáng lập. Ngoài ra, cũng có thể đưa một người ngoài vào để dẫn dắt công chúng – như trong trường hợp Bảo tàng Tesla. Trung tâm khoa học Tesla đã dành 18 năm cố gắng huy động tiền để giành được phòng thí nghiệm đó, nhưng chỉ khi Matthew Inman tham gia thì mọi việc mới tiến triển.

Chiến lược gia và người quản lý chiến dịch. Người quản lý chiến dịch có lẽ là người đóng vai trò quan trọng nhất. Từ những ngày đầu tiên trong giai đoạn hoạch định, người quản lý chiến dịch sẽ điều khiển cuộc chơi. Sau khi hoàn thành phần nghiên cứu thị trường, người đó sẽ dẫn dắt phát triển mọi thứ từ mức độ cam kết, phần thưởng đến kênh phân phối và đối tác. Người quản lý chiến dịch sẽ lên kế hoạch, tổ chức và quản lý dịch vụ hậu cần hằng ngày cho toàn bộ hoạt động của chiến dịch, đảm bảo mọi thứ diễn ra suôn sẻ.

Chuyên gia. Nếu người nổi tiếng phía trên không phải là chuyên gia kỹ thuật đằng sau sản phẩm hay dịch vụ này, hãy đảm bảo rằng người ngồi cạnh anh ta có khả năng đó. Nếu bạn đang huy động vốn cho một sản phẩm, tốt hơn hết là ai đó trong nhóm của bạn nên là chuyên gia và trả lời được những câu hỏi khó về việc bạn sẽ thực hiện công việc này như thế nào. Người này sẽ hiểu điều gì bạn có thể và không thể hứa hẹn với những người ủng hộ và sẽ cung cấp các thông tin về sản phẩm, thời gian tiến hành và giải thích về mặt kỹ thuật, tạo được sự tín nhiệm cho toàn bộ hoạt động của bạn. Khi đến bước phát triển sản phẩm, chuyên gia sẽ tiếp quản công việc đó.

Người quản lý thiết kế đồ họa. Tôi thành thật khuyên rằng trong nhóm bạn nên có một người thiết kế đồ họa làm việc toàn thời gian (hay người phụ trách thiết kế). Người thiết kế sẽ phụ trách việc phát triển tất cả về logo, thiết kế đồ họa thông tin, hình ảnh báo chí trực quan, video, cập nhật dự án, hoạt họa, email, thiết kế áo thun, quà tặng, tờ bướm, sticker và tờ rơi. Một lần nữa, đây là tất cả những công việc có thể (và nên) được thuê ngoài dựa vào nguồn lực cộng đồng từ những trang web đã đề cập trong chương trước, nhưng người phụ trách thiết kế của bạn sẽ điều phối nội dung. Khi ngẫm lại chiến dịch ARKYD, tôi nhận thấy hai điều nổi bật. Thứ nhất, sự nhất quán là yếu tố then chốt. Sự nhất quán trong thiết kế giao diện và cảm quan trong suốt chiến dịch đã giúp

chúng tôi phát triển nhanh chóng. Thứ hai, để tâm vào cả những điều nhỏ nhặt. Họa sĩ truyện tranh Matthew Inman, hay còn được gọi là Oatmeal, đã trở thành một trong những thành viên quan trọng nhất của Planetary Resources. Anh đã tài trợ 10.000 đô-la tiền túi của mình và mang đến một lượng lớn lượt truy cập vào chiến dịch vì anh nhìn thấy một sticker hình kính thiên văn ARKYD dài 10cm trên một cột đèn ở giữa Seattle. Bạn sẽ không biết trước được ai sẽ bắt gặp những mẫu quảng cáo đó, được truyền cảm hứng và gia nhập đội của bạn.

Giám đốc công nghệ. Huy động vốn cộng đồng đòi hỏi một chút khéo léo về kỹ thuật số. Giám đốc công nghệ nên là người vừa phụ trách công nghệ thông tin, vừa lập trình trang web và sản xuất video. Người đó nên biết đến những thực hành tốt nhất trong quản trị công nghệ. Đối với ARKYD, giám đốc công nghệ của chúng tôi đã xây dựng dự án trên trang Kickstarter, chỉnh sửa video, thiết lập live stream và Google Hangouts, kết hợp với các thiết bị nghe nhìn tại sự kiện trực tiếp và giúp hợp nhất các giải pháp giữa những nền tảng khác nhau.

Giám đốc quan hệ công chúng (tùy chọn). Như đã đề cập, Eric Migicovsky đã phải thuê một đội PR bên ngoài khi chiến dịch của anh lan truyền rộng rãi và truyền thông bắt đầu gọi đến. Một số dự án tập trung vào các thị trường ngách và sẽ không tạo ra nhiều tác động báo chí như vậy. Tuy nhiên, nếu muốn huy động được một số tiền lớn, bạn cần phải tiếp cận được rất nhiều người. Sẽ rất hiệu quả nếu chiến dịch của bạn được nhắc đến trên mạng, nhất là khi những bài báo kỹ thuật số đó dẫn trang chiến dịch của bạn. Một giám đốc truyền thông có thể vừa tạo ra sự chú ý – và quan trọng không kém – vừa giúp xua tan những câu chuyện hoang đường về khởi nghiệp (ví dụ như chuyện Wired chắc chắn sẽ viết về sản phẩm của bạn nếu nó thực sự là sản phẩm hay ho). Việc có một chuyên gia bên cạnh sẽ giúp bạn tránh phải phân tán lực, tập trung đúng hướng để đi đến đích.

Người siêu kết nối (tùy chọn). Những người siêu kết nối là các cá nhân có khả năng ảnh hưởng lên một mạng lưới rộng lớn những người quan trọng, những người có tiền bạc và ý tưởng. Họ thường có nhiều người dõi theo trên mạng xã hội, hiểu biết về việc phân phối ý tưởng và thành công. Họ có thể đưa ra góp ý về các chiến lược marketing cho chiến dịch, động viên nội bộ và truyền cảm hứng cho cả nhóm, thực thi một số các mục tiêu tham vọng hơn, dẫn dắt các nỗ lực huy động vốn bí mật, và thật sự tạo đà cho chiến dịch. Nếu bạn quen biết một người siêu kết nối hoặc có thể nhờ một người như vậy giúp đỡ (tiêu biểu là bằng cách kết nối

mục tiêu của chiến dịch với mục tiêu của họ), bạn sẽ có một lợi thế to lớn so với những chiến dịch không có cách tiếp cận này.

6. MÀI SẮC LƯỠI RÌU CỦA BẠN: SỰ HOẠCH ĐỊNH, CÁC CÔNG CỤ QUẢNG BÁ VÀ NGUỒN LỰC

Abraham Lincoln nổi tiếng với câu nói: "Nếu cho tôi sáu giờ để đốn một cái cây, tôi sẽ dành bốn giờ đầu tiên để mài sắc lưỡi rìu." Điều này cũng hoàn toàn đúng trong huy động vốn cộng đồng. Sự chuẩn bị là yếu tố quyết định.

Hoạch định và điều phối. Các chiến dịch huy động vốn cộng đồng cơ bản có nhiều phần không cố định, nên việc lập trước một kế hoạch hoàn hảo là rất quan trọng. Hãy bước vào chiến dịch với một chiếc lược và quy trình hậu cần cực kỳ chi tiết. Người quản lý chiến dịch nên có một lịch trình tổng thể tất cả các cuộc gặp gỡ, hội họp, sự kiện tham dự và cuộc gọi. Các thành viên trong nhóm nên được tiếp cận với lịch trình này để tất cả cùng nắm được thông tin. Lên lịch kiểm tra với các thành viên nhóm, nhà tài trợ và khách hàng mỗi hai hoặc ba tuần. Điều này đảm bảo việc điều phối và giúp bạn nắm được mốc nào cần phải đạt được và mốc nào cần phải xoay vòng.

Các mục cần chuẩn bị. Mặc dù mỗi chiến dịch mỗi khác, nhưng có một số mục chung bạn cần chuẩn bị bao gồm sản phẩm mẫu hoặc diễn giải về sản phẩm, video của chiến dịch, một trang web nền tảng huy động vốn cộng đồng, trang web công ty hay sản phẩm, các thông báo hoặc email được soạn sẵn, tài liệu quảng cáo hữu hình, logo và thiết kế nội dung, thiết kế đồ họa thông tin, cũng như các phần thưởng ưu đãi. Rất nhiều mục cần chuẩn bị được thực hiện bởi nội bộ hoặc thông qua nguồn lực cộng đồng trên các website như Freelancer, Tongal hay 99Designs. Tóm lại, bạn càng chuẩn bị được nhiều thứ trước khi bắt đầu càng tốt.

Các nguồn lực. Bạn thường dễ đánh giá thấp chi phí liên quan đến việc thực hiện một chiến dịch huy động vốn cộng đồng, cả về thời gian và tiền bạc. Ở Planetary Resources, khi quyết định thực hiện chiến dịch, chúng tôi đã dành trọn bốn tháng để lập kế hoạch, tổ chức và lên chiến lược chặt chẽ. Chi phí phát sinh toàn bộ chiến dịch bao gồm: quảng cáo (Google, Facebook, Kicktraq,...), chi phí cho nhà cung cấp (chi phí marketing, sáng tạo, PR, pháp lý), chi phí cho Kickstarter (lưu trữ trên Amazon, tỷ lệ phần trăm Kickstarter nhận), các thành phẩm hữu hình (áo thun, miếng vá, mô hình, thẻ,...), ứng dụng trang web và đào tạo, và lương trả cho người lao động. Cũng như bất kỳ việc ra mắt sản phẩm kỹ thuật số

nào, bạn phải tính đến các chi phí có thể phát sinh cho các lỗi thanh toán, hoàn tiền và phí vận hành.

7. KỂ MỘT CÂU CHUYỆN Ý NGHĨA (VÀ SỬ DỤNG ĐÚNG TỪ NGỮ)

Huy động vốn truyền thống là một cuộc chơi kén chọn. Mục tiêu là làm hài lòng một nhóm người cụ thể – một nhà đầu tư mạo hiểm hay nhân viên cho vay ngân hàng. Huy động vốn cộng đồng thì ngược lại. Trọng tâm của nó rất rộng chứ không nhỏ hẹp. Mỗi yếu tố của chiến dịch huy động vốn cộng đồng phải hấp dẫn với công chúng. Cách thức tốt nhất để làm điều đó là gì? Đơn giản thôi. Sử dụng cùng kỹ thuật mà các cuốn sách, bộ phim và bản nhạc hay đều áp dụng – kể một câu chuyện ý nghĩa.

Các chiến dịch huy động vốn cộng đồng tốt nhất thu hút nhà tài trợ bằng những câu chuyện hùng hồn và hấp dẫn. Lấy chiến dịch xây dựng bảo tàng Tesla làm ví dụ. Mục tiêu ở đây là mua lại phòng thí nghiệm cũ của Tesla và biến nó thành một viện bảo tàng. Nhưng chiến dịch này lại không liên quan đến việc mua bất động sản hay triển lãm hàng thủ công. Thay vào đó, truyện tranh của Oatmeal kể về câu chuyện của Tesla, kể lại những phát minh vĩ đại, những đóng góp to lớn của ông và tiết lộ việc ông luôn bị thiếu sự công nhận trong suốt hành trình của mình. Oatmeal là một bậc thầy về kể chuyện, vì thế truyện tranh này đã lan truyền rộng rãi, nhận được hơn 820.000 lượt like trên Facebook và 43.000 lần nhắc đến trên Twitter. Mọi người cảm thấy gắn kết với câu chuyện của Tesla và muốn góp phần gìn giữ điều đó.

Những lời khuyên cho việc kể một câu chuyện ý nghĩa

Làm cho nó gắn kết. Những câu chuyện hay nhất diễn ra theo một trình tự hợp lý. Có mở đầu, phát triển và kết thúc. Chỉ có một vài nhân vật chính. Việc làm rối trí những người tài trợ tiềm năng với quá nhiều thông tin – quá nhiều sự thật, con số và người phát ngôn – không dành cho một chiến dịch lan truyền.

Thỏa mãn một nhu cầu hoặc mong muốn. Khi kể chuyện, đừng bao giờ đánh giá thấp sức mạnh của cảm xúc. Thậm chí một ý tưởng có vẻ ngốc nghếch – ví dụ như một bức ảnh selfie trong vũ trụ – nếu nó thực sự hấp dẫn và thỏa mãn một nhu cầu cơ bản, thì cộng đồng sẽ lắng nghe. Con người muốn được kết nối với những thứ hay ho, những sự kiện quan trọng và những con người truyền cảm hứng. Con người đưa ra những quyết định mua hàng phần lớn dựa vào tác động của cảm xúc.

Tập trung vào lý do tại sao, chứ không phải là cái gì. Với một sản phẩm hay dịch vụ, cách dễ nhất để kể một câu chuyện là tập trung vào lý do tại sao. Đừng quá bận tâm giải thích sản phẩm của bạn là gì và nó hoạt động ra sao. Nói cách khác, hãy nhớ rằng quan điểm bên trong của mỗi người là khác nhau. Nếu bạn đã dành hàng năm trời cho một sản phẩm hay dịch vụ nào đó, dĩ nhiên tất cả mọi chi tiết của nó đều khiến bạn hứng thú. Nhưng có lẽ chúng không quá hấp dẫn như vậy đối với khán giả của bạn. Thay vào đó, điều mà hầu hết mọi người muốn nghe là tại sao sản phẩm/dịch vụ/ý tưởng của bạn có thể cải thiện được cuộc sống của họ – tại sao nó lại đáng chú ý, hay ho và quan trọng đối với họ và thế giới. Hãy nghĩ về các giải pháp và sự cải tiến chứ không phải sự giải thích hay các chi tiết kỹ thuật.

Liên kết theo chiều dọc. Điều chỉnh câu chuyện của bạn cho phù hợp với đối tượng khán giả bạn nhắm đến. Nếu khán giả của bạn là dân kỹ thuật, hãy đi theo hướng kỹ thuật; nếu khán giả theo chủ nghĩa nhân đạo, hãy nhấn mạnh bản chất thay đổi thế giới của giải pháp bạn đưa ra. Tuy nhiên, như đã đề cập ở trên, ngay cả những ý tưởng kỹ thuật khô khan nhất cũng cần phải được bao bọc bởi một câu chuyện có ý nghĩa hơn. Nếu bạn không thể nghĩ ra được gì, hãy kể câu chuyện về việc tại sao và làm thế nào bạn lại có ý tưởng tạo ra sản phẩm mà bạn đang bán. Sự thật luôn luôn là câu chuyện tuyệt vời nhất.

Sử dụng đúng từ ngữ. Trong năm 2014, những nhà nghiên cứu tại Georgia Tech đã công bố một nghiên cứu trong đó họ đã kiểm nghiệm hơn chín triệu từ và cụm từ được sử dụng trên Kickstarter để xác định những ngôn từ nào dẫn đến thành công. Bài học quan trọng nhất là những từ và cụm từ liên quan đến nguyên tắc có đi có lại và thẩm quyền tạo ra những phản hồi tốt nhất, trong khi những dự án tập trung quá nhiều vào nhu cầu huy động vốn thường thất bại.

Ngôn từ thành công nhất có thể được chia ra thành những nhóm sau:

- Nguyên tắc tương hỗ, hoặc có đi có lại, được minh chứng bởi các cụm từ như "đồng thời cũng nhận được…", "cam kết sẽ…" và "hệ quả tốt và…".

- Sự khan hiếm hoặc gắn liền với điều gì đó hiếm có, như "sự lựa chọn là…" và "nhân cơ hội này…".

- Bằng chứng xã hội, những điều cho thấy người này phụ

thuộc vào người khác về vai trò xã hội trong việc hành động như thế nào, được thể hiện bởi cụm từ "đã cam kết…".

• Nhận dạng xã hội, hoặc cảm giác thuộc về một nhóm xã hội cụ thể. Cụm từ như "để xây dựng điều này" và "có thể truy cập vào…" nằm trong nhóm này.

• Sự yêu thích, phản ánh thực tế rằng mọi người thường nghe theo người hoặc sản phẩm hấp dẫn họ.

• Thẩm quyền, nơi người ta tìm đến ý kiến chuyên gia để đưa ra những quyết định nhanh chóng và hiệu quả, được thể hiện bởi các cụm từ như "chúng tôi có đủ khả năng để…" và "dự án sẽ được…".

8. TẠO MỘT VIDEO LAN TRUYỀN: BA TRƯỜNG HỢP SỬ DỤNG, KHẢ NĂNG CHIA SẺ VÀ TÍNH NHÂN ĐẠO

Hầu hết những nền tảng huy động vốn cộng đồng cho phép bạn đăng tải một đoạn video ngắn để giúp những nhà tài trợ tiềm năng hiểu được họ đang góp vốn cho cái gì và tại sao điều đó lại quan trọng.

Làm video có vẻ như nhiều lựa chọn, nhưng nếu bạn nhìn nhận nghiêm túc về chiến dịch huy động vốn của mình thì không hẳn vậy. Những chiến dịch huy động vốn cố định với một đoạn video giới thiệu huy động được nhiều tiền hơn 239% so với những chiến dịch không có.

Gợi ý làm video: Xác định ba trường hợp sử dụng. Những đoạn video cho chiến dịch huy động vốn cộng đồng hay nhất nhắm tới từ một đến ba thị trường. Ví dụ, video của Migicovsky cho thấy cảnh quay đồng hồ Pebble được sử dụng bởi người đi xe đạp, chạy bộ và các nhà phát triển mã nguồn mở. Trong khi dĩ nhiên là có nhiều cách khác để sử dụng chiếc đồng hồ này, nhưng anh chỉ tập trung vào ba phân khúc lớn nhất, giữ cho mọi việc đơn giản và rõ ràng.

Gợi ý làm video: Kết nối nhân vật với ý tưởng. Đoạn video là cách hoàn hảo để giới thiệu đội nhóm của bạn. Giới thiệu được nhiều thành viên nhất có thể là điều quan trọng, nhưng những video hay nhất chỉ tập trung vào một nhân vật chính – người nổi tiếng – kể câu chuyện và giải thích về sản phẩm. Người xem cần một nhân vật liên kết với sản phẩm; việc có nhiều gương mặt liên quan cần nhớ sẽ làm rối trí.

Gợi ý làm video: Hãy cho họ thấy, đừng nói suông. Mọi người cần nhìn thấy để tin tưởng, nhưng quan trọng hơn, họ cần nhìn thấy điều gì đó để có thể rút ví ra. Nếu đây là chiến dịch cho một sản phẩm mới thì mẫu sản phẩm hoặc hình ảnh về sản phẩm của bạn phải là một điểm nổi bật trong video. Và nó không nên chỉ hiển thị ở đó. Cách dễ nhất để chuyển tải giá trị ý tưởng của bạn cho những nhà tài trợ tiềm năng chính là cho họ thấy cách sử dụng. Tin tốt là trong thời buổi công nghệ in 3-D và kỹ thuật hoạt họa máy tính ngày nay, tạo ra hình ảnh hấp dẫn cho sản phẩm của bạn là việc rất dễ dàng.

Gợi ý làm video: Hãy làm ngắn thôi. Indiegogo nhận thấy rằng những đoạn video dưới 5 phút thường có tỷ lệ dễ đạt được mục tiêu hơn so với những đoạn dài là 25%. Năm 2012, thời lượng trung bình của các video trong chiến dịch là 3 phút 27 giây, trong khi thời lượng trung bình của các chiến dịch đạt được mục tiêu thì ngắn hơn 16 giây (3 phút 11 giây).

Gợi ý làm video: Tiếp nhận phản hồi. "Trước khi chúng tôi tung ra Pebble," Migicovsky nói, "hơn một trăm người đã xem video, xem trang của chúng tôi và đưa ra phản hồi." Điều này không chỉ giúp đoạn video của chúng tôi hay hơn, mà còn giúp thẩm định ý tưởng và định hình được trọng tâm của chiến dịch.

9. XÂY DỰNG ĐỐI TƯỢNG KHÁN GIẢ: 3 CHỮ A

Có được một cộng đồng người ủng hộ và đối tác ban đầu trước khi tung ra chiến dịch có thể là yếu tố quan trọng chủ chốt. Những người này sẽ tạo đà ban đầu và, nếu được quản lý đúng cách, sẽ giúp cho chiến dịch của bạn đạt được mức siêu tín nhiệm, thúc đẩy quá trình huy động vốn bằng việc đưa thông tin của bạn đến các mối quan hệ họ có. Để đơn giản hóa, chúng ta sẽ chia cộng đồng này thành ba phần: các thành viên liên kết, các nhà vận động và các nhà hoạt động. Hãy ưu tiên tích cực xây dựng và hỗ trợ những nhóm này vài tháng trước khi khởi động chiến dịch.

Các liên kết (Affiliate). Tiếp thị liên kết là phương thức hợp tác với những cá nhân, công ty hay nhà tổ chức cộng đồng có tầm ảnh hưởng để cho ra mắt một sản phẩm hay dịch vụ. Có hai yếu tố chính trong tiếp thị liên kết: chọn đúng đối tượng liên kết và thiết kế phần thưởng khích lệ phù hợp với chi phí tối thiểu, giá trị tối đa và kích thích sự tham gia. Trong cả hai trường hợp, bí quyết chính là sự đồng điệu.

Chọn đúng đối tượng liên kết. Các đơn vị liên kết lý tưởng có cùng

tầm nhìn và cùng cơ sở khách hàng với bạn. Khán giả của liên kết thành viên phải là một liên minh luôn sẵn sàng, nghĩa là, sẽ làm những gì liên kết thành viên đó yêu cầu bất cứ khi nào người đó cần. Khi chúng tôi bắt đầu lên kế hoạch cho việc tung ra ARKYD tại Planetary Resources, chúng tôi đã nghĩ rằng các viện bảo tàng khoa học sẽ là những đối tác tốt nhất, vì vậy chúng tôi đã đến gặp và xây dựng một liên minh gồm năm trung tâm khoa học hàng đầu. Chúng tôi đã lầm. Hóa ra, viện bảo tàng khoa học thường có một nhóm khán giả lớn tuổi và một nhóm khác còn rất trẻ, và cả hai đều không hiểu biết về Internet hoặc không quen thuộc với việc huy động vốn cộng đồng. Cuối cùng, chúng tôi hợp tác với những người như Bill Nye (nhà khoa học và Chủ tịch của Planetary Society), Brent Spiner (trong phim Star Trek), Hank Green, Jorge Cham (PHD Comics), Rainn Wilson (diễn viên) và Matthew Inman (Oatmeal). Tất cả đều có một lượng người hâm mộ hùng hậu và sốt sắng, đó chính xác là điều bạn tìm kiếm.

Thiết kế phần thưởng phù hợp. Trong những đợt ra mắt sản phẩm tiêu biểu, các liên kết thành viên thường nhận được phần trăm trên doanh thu mà họ giúp bán và quảng bá sản phẩm. Đối với huy động vốn cộng đồng, điều này quá phức tạp và tốn kém để thực hiện có hiệu quả. Thay vào đó, chúng tôi đưa ra các giải pháp sáng tạo khiến các đối tác hứng thú. Ví dụ, chúng tôi đồng ý gửi một bài luận án tiến sĩ của người hâm mộ PHD Comic lên không gian nếu họ chia sẻ chiến dịch của chúng tôi với cộng đồng mạng xã hội của họ. Họ thích điều này. Điểm mấu chốt: Thiết kế các chương trình có tính tự quảng bá bản thân cho các đối tác để lan truyền thông tin về dự án của bạn.

Những người ủng hộ (Advocate). Những người ủng hộ chính là người hâm mộ và ủng hộ động cơ của bạn. Đó là những người theo dõi bạn trên mạng xã hội, đăng ký địa chỉ email vào danh sách gửi thư của bạn, và kể cho bạn bè họ về sự kiện ra mắt của bạn. Việc xây dựng danh sách gửi thư và lượt theo dõi trên mạng xã hội hàng tháng trước khi ra mắt sản phẩm là rất quan trọng. Trong trường hợp Planetary Resources, chúng tôi đặt một trang quảng cáo trên web, mời mọi người tham gia vào sứ mệnh của chúng tôi và để lại tên cũng như địa chỉ email của họ.

Eric Migicovsky đã nuôi dưỡng cộng đồng những người hâm mộ inPulse trước đây của anh, dựa vào phản hồi của họ để thiết kế Pebble, sau đó biến họ thành làn sóng những người hỗ trợ huy động vốn đầu tiên. Bằng việc truyền bá và chia sẻ trang Kickstarter khi ra mắt sản phẩm, những người hâm mộ này đã giúp lan truyền chiến dịch.

Phải làm gì nếu bạn không có những người theo dõi tích cực? Đầu tiên, hãy dành thời gian để xác định chính xác những khả năng có thể xảy ra. Tôi đảm bảo là bạn biết ai sẽ hứng thú với đề nghị của bạn và tại sao. Tiếp theo, tìm kiếm họ trên mạng và mời họ tham gia trang web của bạn. Cuối cùng, trên trang web, có một trang mời họ tham gia cộng đồng của bạn. Một trong những cách tốt nhất để có được các địa chỉ email chính là sử dụng những khoản "hối lộ đạo đức" – để trao đổi. Bạn có thể trao đổi gì với những khách hàng tiềm năng để có được địa chỉ email và sự tham gia của họ vào cộng đồng của bạn?

Câu trả lời đơn giản nhất thường là tốt nhất: một lời mời nhận bài viết hằng tháng của bạn, giảm giá cho các sản phẩm trong tương lai, quyền tiếp cận sớm với các sản phẩm phiên bản có giới hạn, lời mời tham dự sự kiện, hoặc là trong một số trường hợp hiếm hoi (như PayPal trước đây), tiền. Hãy sáng tạo!

Các nhà hoạt động (Activist). Các nhà hoạt động là những người hỗ trợ tích cực và đóng góp công sức đáng kể cho chiến dịch. Đối với Planetary Resources, chúng tôi đã tạo được một lực lượng hỗ trợ nòng cốt gọi là đội tiên phong (vanguard). Để kích hoạt nhóm này, một vài tháng trước chiến dịch, chúng tôi đã gửi một email cho danh sách 25.00 người với nội dung:

> Xin chào!
>
> Mọi người trong đội Planetary đều biết về thời khắc này. Thời khắc mà chúng tôi biết rằng lời kêu gọi của chúng tôi sẽ phá vỡ các giới hạn và đưa nhân loại đến các vì sao! Đối với nhiều người trong chúng tôi, khoảnh khắc đó được khai sáng bởi một cố vấn, một tình nguyện hay một người thầy nào đó, thường là ở một viện bảo tàng hoặc trung tâm khoa học. Vì lý do này, việc giáo dục và truyền cảm hứng cho thế hệ kế cận đã là một động lực dẫn dắt cho mọi điều chúng tôi làm. Trong tháng này, chúng tôi hợp tác với một tổ chức khoa học lớn để tạo ra một phương pháp mang tính cách mạng khiến cho vũ trụ có thể tiếp cận, tương tác và giải trí. Nhưng để điều này trở thành sự thật, chúng tôi CẦN SỰ GIÚP ĐỠ CỦA CÁC BẠN. Chúng tôi đang xây dựng một nhóm. Một nhóm được tuyển chọn. Chúng tôi hướng đến các bạn, những người ủng hộ chúng tôi, để tìm ra vài trăm thành viên. Chỉ một số ít sẽ được lựa chọn. Chúng tôi sẽ gọi nhóm này là *Đội tiên phong Planetary.* Vì chúng tôi không thể chia sẻ hết tất cả chi tiết, chúng tôi chỉ có thể nói với các bạn rằng Đội tiên phong Planetary có

vai trò rất quan trọng, là nguồn động lực phía sau khiến vũ trụ có thể tiếp cận được theo một cách HOÀNH TRÁNG! Bạn có hứng thú tham gia Đội tiên phong Planetary? Đây là những điều bạn cần làm:

1. Điền vào đơn đăng ký ở đây. Việc này sẽ giúp chúng tôi thu hẹp phạm vi những người phù hợp để trở thành một phần của Đội tiên phong Cộng đồng Planetary.

2. Chúng tôi sẽ liên hệ với bạn để xác nhận sự quan tâm của bạn và xác minh thông tin liên lạc. Lưu ý: đối với một số trường hợp, thỏa thuận không tiết lộ có thể được áp dụng.

3. Chúng tôi sẽ mời bạn tham gia tương tác độc quyền Google Hangout với người đồng sáng lập và đồng Chủ tịch Peter H. Diamandis để cung cấp một số thông tin tuyệt mật.

Truyền tải thông điệp Planetary hoàn tất.

Chris Lewicki

Chủ tịch và Giám đốc Ban Khai thác Tiểu hành tinh

Như bạn có thể thấy, chúng tôi giữ bí mật các thông tin chi tiết, tên và ngày bắt đầu chiến dịch. Hàng nghìn phản hồi đổ về cơ sở dữ liệu của chúng tôi. Chúng tôi yêu cầu họ điền thông tin vào bảng câu hỏi để ước tính xem họ có thể tình nguyện dành bao nhiêu thời gian mỗi tuần và xem số lượng email, số người theo dõi Google+, Facebook và Twitter mà họ có. Chúng tôi lọc các thông tin này xuống khoảng 500 tên, sau đó mời từng người tham gia Google Hangout độc quyền để cung cấp các "thông tin tuyệt mật". Một phần mục đích của việc này là để gắn kết những người ủng hộ chúng tôi, nhưng quan trọng không kém chính là chúng tôi kiểm nghiệm ý tưởng huy động vốn cộng đồng cho chiếc kính thiên văn với họ.

Trong những tháng trước khi bắt đầu chiến dịch, chúng tôi giao nhiệm vụ cho những người trong nhóm tiên phong này, tổ chức các cuộc gặp riêng, và dùng họ để kiểm chứng những chiến lược khác nhau mà chúng tôi đang cân nhắc. Sau đó, khi Chris Lewicki, Eric Anderson và tôi khởi động chiến dịch bằng một sự kiện trực tiếp tại Seattle, hơn 50 người trong nhóm tiên phong đã đích thân xuất hiện, một số thậm chí còn bay đến từ châu Âu. Tất cả đều sẵn sàng giúp đỡ. Họ không được chi trả tiền. Họ đã tự trả chi phí đi lại

để trở thành một phần của sự kiện quan trọng.

Những người ủng hộ cốt cán này quan trọng như thế nào? Gần 50% của 10.000 lượt truy cập mà chúng tôi nhận được trong ngày đầu tiên của chiến dịch là nhờ vào đội tiên phong này.

Bài học là gì? Hãy tìm kiếm những người ủng hộ nhiệt huyết nhất của bạn và khiến họ hành động. Họ thích giúp đỡ, và sự đóng góp của họ có thể là vô giá.

10. SỰ RA MẮT Ở MỨC SIÊU TÍN NHIỆM, SỰ CAM KẾT TÀI TRỢ SỚM VÀ TIẾP CẬN TRUYỀN THÔNG

Cách bạn công bố chiến dịch cực kỳ quan trọng. Những ngày đầu tiên sau khi ra mắt chiến dịch chính là thời điểm bạn nhận được nhiều tương tác nhất và huy động được nhiều tiền nhất. Để ra mắt ấn tượng, có ba điều chủ chốt cần nhớ.

Sự ra mắt ở mức siêu tín nhiệm. Như chúng ta đã thảo luận ở Chương 5, khi bạn ra mắt ở trên mức siêu tín nhiệm, mọi người sẽ ngay tức khắc chấp nhận dự án của bạn là khả thi và họ tin tưởng bằng cả trái tim rằng nó sẽ thành công. Điều quan trọng là kết hợp càng nhiều nguồn đáng tín nhiệm càng tốt và nhất quán những nỗ lực của họ với bạn. Sự tín nhiệm đến từ chất lượng video của bạn, người có mặt trong video, những đại diện trên trang web huy động vốn của bạn, và nếu bạn có thể tổ chức một cuộc họp báo thì đó là những người có mặt trong buổi họp báo của bạn.

Siêu tín nhiệm cũng đến từ sự thành công bước đầu của bạn. Mọi người thích ủng hộ người chiến thắng. Bạn càng thể hiện tốt thì càng nhiều người ủng hộ bạn. Đây chính là lúc yếu tố tiếp theo xuất hiện: sự cam kết tài trợ sớm.

Sự cam kết tài trợ sớm. Ở phần trước, tôi đã giải thích rằng mức thưởng 5.000 đô-la và 10.000 đô-la cũng quan trọng như những sự lựa chọn giá rẻ. Đây là lý do tại sao trong những tuần trước khi ra mắt chiến dịch ARKYD, Eric Anderson, Chris Lewick và tôi đã liên lạc với những mối quan hệ cá nhân để nhờ tài trợ. Ngày trước khi đưa chiến dịch lên sóng, mỗi người chúng tôi đã gửi đi hàng tá những email nội dung đại loại như sau:

> Chào Larry,
>
> Ngày mai, thứ Tư, ngày 29 tháng Năm, tôi sẽ ra mắt một trong những dự án trực tuyến lớn nhất và thú vị nhất của đời mình. Không hề nói quá đâu. Tôi cần sự ủng hộ của

anh. Nó được gọi là "ARKYD: Chiếc kính thiên văn vũ trụ dành cho mọi người." Chúng tôi sẽ huy động vốn cộng đồng cho thiết bị quan sát trong quỹ đạo vũ trụ (ARKYD). Chúng tôi sẽ sử dụng công cụ huy động vốn cộng đồng để tạo ra nhận thức toàn cầu và để gia tăng thời gian quan sát thiên văn mà chúng tôi có thể quyên góp cho các trung tâm khoa học và các trường phổ thông. Dự án này giúp chúng ta tiếp cận được vũ trụ!

Kết quả của chiến dịch này trong vài giờ đầu tiên (ví dụ như những cam kết nhận được) quyết định RẤT LỚN đến thành công tổng thể. Vì lý do này, cá nhân tôi kêu gọi những người bạn thân thiết của mình – mong anh cân nhắc việc tham gia tài trợ và chuyển tiếp thông tin đến bạn bè mình.

Có hai mức để anh cân đối (10.000 đô-la và 5.000 đô-la). Cả hai đều cho phép anh quyên góp đáng kể về thời gian quan sát thiên văn cho bất kỳ ngôi trường, viện bảo tàng hay trường đại học nào anh muốn. Anh có thể đọc thông tin chi tiết trên trang web của chiến dịch khi nó được kích hoạt – công bằng mà nói, chúng tôi đã đặt hết những lợi ích hàng đầu (rất nhiều lợi ích) vào hai mức tài trợ hàng đầu này... Thậm chí chúng tôi sẽ đặt tên một tiểu hành tinh chúng tôi phát hiện được theo tên của anh.

Đây là chiến dịch để anh tham khảo – hãy xem qua nhé! Nhưng hãy giữ nó cho riêng mình: www. kickstarter.com/projects/1458134548/1966069095? token=2ab031d1

Tôi sẽ gửi cho anh đường dẫn đến trang chiến dịch ngay khi nó được trực tuyến.

Cho tôi biết tin nhé. Cảm ơn nhiều!

Peter

Khi chúng tôi ra mắt chiến dịch, công chúng thấy chúng tôi huy động được 200.000 đô-la trong vòng bốn giờ đầu tiên. Chính đà này đã giúp chúng tôi thiết lập được sự tín nhiệm sớm và đủ rầm rộ để lan truyền chiến dịch. Với một nền tảng tài trợ vững chắc như vậy, chúng tôi chắc chắn đạt được mục tiêu đề ra. Câu hỏi duy nhất là khi nào và bao nhiêu?

Sự rầm rộ. Tạo ra sự rầm rộ rất có ý nghĩa. Mọi người cần một lý do thuyết phục để tham gia chiến dịch, và đặc biệt là khi vừa ra mắt.

Trong trường hợp ARKYD, chúng tôi bắt đầu khơi gợi sự tò mò trong cộng đồng nhiều tuần trước khi khởi động chiến dịch, tạo sự hứng thú với những gợi ý về "điều gì đó hoành tráng sắp xuất hiện". Sau đó chúng tôi sử dụng nguồn lực của mình và của những đối tác liên kết để quảng bá cuộc họp báo trực tiếp tại Bảo tàng máy bay ở Seatlle. Chúng tôi đã tổ chức trước thời hạn, đảm bảo rằng 400 người hâm mô nhiệt huyết (trong phạm vi Seattle) có mặt tại sự kiện. Đối với những người tham gia thông qua live stream, chúng tôi sẽ tặng một chiếc áo thun độc quyền cho những ai cam kết tài trợ trong khi buổi công bố đang diễn ra (khoảng 1 giờ đồng hồ).

Phía sau những hoạt động đó, chúng tôi làm việc với các mối quan hệ của mình. Một hiểu lầm phổ biến trong huy động vốn cộng đồng là cho rằng hầu hết những người tài trợ cho bạn là người lạ. Thật ra huy động vốn cộng đồng thường là sự kết hợp giữa các chiến lược huy động vốn thông thường (tìm kiếm nguồn vốn từ chính mối quan hệ của bạn) và chiến lược huy động vốn cộng đồng (tìm kiếm các nhà tài trợ ẩn danh từ công chúng).

Kết nối truyền thông. Sai lầm chính mà hầu hết mọi người mắc phải khi thực hiện huy động vốn cộng đồng chính là họ cho rằng chỉ cần đăng tải chiến dịch của mình lên Indiegogo và Kickstarter là đủ. Không phải vậy. Chính bạn, chứ không phải nền tảng đó, chịu trách nhiệm cho lượng truy cập vào trang web chiến dịch của bạn. Lượng truy cập càng lớn thì bạn càng huy động được nhiều tiền. Đơn giản như vậy đấy.

Ngoài phương tiện truyền thông mạng xã hội và liên hệ trực tiếp thông qua email, các liên kết và những người ủng hộ, một cơ chế quan trọng khác để đẩy lưu lượng truy cập chính là truyền thông kỹ thuật số – những bài viết và blog online có liên kết trực tiếp đến trang chiến dịch của bạn. Đây là một số ý tưởng.

Tiếp cận những người biết bạn. Nếu bạn hoặc công ty của bạn đã từng có mặt trên truyền thông trước đây, hãy tạo một danh sách những phương tiện truyền thông quen thuộc với bạn. Liên hệ và tóm tắt trước cho họ. Trang bị cho họ bộ tài liệu báo chí (press kit) hoặc đường dẫn đến hình ảnh hoặc nội dung mà họ có thể sử dụng dễ dàng.

Tạo một danh sách những nhà báo và blogger liên quan. Những blogger nào quan tâm đến lĩnh vực của bạn? Chiến dịch Đồng hồ Pebble đã làm được điều này một cách thành thạo. "Chúng tôi tìm đến từng blogger một trong không gian blog tiện ích công nghệ và

đánh giá mức độ thường xuyên mà họ viết về các dự án Kickstarter và lập một danh sách khoảng 80 người," Migicovsky nói. "Tiếp đến chúng tôi tạo một danh sách 60-70 nhà báo truyền thông hàng đầu mà chúng tôi sẽ liên hệ ngay khi dự án Kickstarter của mình khởi động."

Pebble đã chọn Engadget làm đối tác truyền thông ra mắt độc quyền. Họ trao đổi để Engadget là người đầu tiên viết chuyên sâu về câu chuyện của mình. Việc hợp tác đã thành công. Những bài viết mới liên tiếp ra đời dựa trên bài của Engadget và chiến dịch được lan truyền.

11. KẾ HOẠCH THỰC THI HẰNG TUẦN – GẮN KẾT, GẮN KẾT, GẮN KẾT

Giữ liên lạc với những nhà tài trợ và tài trợ tiềm năng trong suốt chiến dịch là cực kỳ quan trọng. Bắt đầu kết nối trước khi ra mắt chiến dịch và duy trì đều đặn. Theo nghiên cứu được thực hiện bởi Indiegogo năm 2012, những dự án được cập nhật thường xuyên – bài viết trên blog, video,… – huy động được vốn nhiều hơn 218% so với những dự án không thực hiện điều đó. Con số thậm chí còn lớn hơn thế. Với số lượng lớn các kênh truyền thông hiện có và việc sử dụng đơn giản một cách đáng kinh ngạc, việc kết nối cộng đồng chưa bao giờ dễ dàng đến thế.

Tại sao sự gắn kết lại quan trọng đến vậy? Đầu tiên, những nhà tài trợ quan tâm đến tiền của họ. Họ muốn biết tình hình cập nhật của dự án. Đây là những khách hàng đầu tiên của bạn, vì vậy việc giữ nhiệt huyết của họ nên là ưu tiên hàng đầu. Điều này đặc biệt đúng trong chiến dịch gây quỹ cố định, khi sự đóng góp của họ chỉ được tiến hành khi đạt được số tiền huy động mục tiêu. Suốt chặng đường của chiến dịch, những người ủng hộ không hài lòng luôn có thể hạ số tiền tài trợ hoặc thậm chí hủy bỏ cam kết – việc giữ được sự gắn kết của họ là rất quan trọng.

Thứ hai, những người ủng hộ gắn kết sẽ mời bạn bè của họ cùng tham gia. Phần lớn lượng vốn huy động được thông qua gây quỹ cộng đồng đến từ những lời giới thiệu. Và lời giới thiệu tốt nhất đến từ chính những người đã tài trợ cho chiến dịch, khi họ vẫn tiếp tục hào hứng về tiềm năng của nó.

Thứ ba, hơn 10% số vốn huy động được trong chiến dịch ARKYD của chúng tôi đến từ việc bán gia tăng (upsell). Điều này có nghĩa là trong chiến dịch, những người tài trợ không chỉ đóng góp, họ còn quyên thêm tiền cho gói cam kết cao hơn. Việc bán gia tăng

này phần lớn là do những hoạt động gắn kết cao. Hãy nghiên cứu kỹ hơn nhé.

Khuyến mãi và thi đấu. Mọi người cũng thích vui chơi. Một trong những chiến lược thành công nhất mà chúng tôi đã sử dụng cho ARKYD chính là thiết kế một cuộc thi trên Freelancer.com. Chúng tôi đã hợp tác với Matt Barrie bằng việc đưa ra phần thưởng trị giá 7.000 đô-la cho thiết kế áo thun đẹp nhất liên quan đến chiếc kính thiên văn ARKYD. Chúng tôi kỳ vọng có được vài trăm bài dự thi. Sau đó Matt đã gửi email cho danh sách của anh – tất cả tám triệu người. Trước khi biết đến con số này, chúng tôi đã có hơn 2.500 thiết kế chất lượng cao và một số lượng khổng lồ sự kết nối. Thêm vào đó, cuộc thi thiết kế áo thun đã mang một đặc quyền khác – nhằm thúc đẩy doanh số bán hàng tăng cao.

Lưu ý bên lề: Khi thiết kế quảng cáo, hãy đảm bảo sự thống nhất giữa cuộc thi với sứ mệnh cuối cùng của chiến dịch. Chúng tôi đã cho chạy thử một vài cuộc thi trong các cộng đồng không quen thuộc với hình thức huy động vốn cộng đồng và Internet – chúng đều thất bại.

Live-stream. Trong suốt thời điểm ra mắt ARKYD, chúng tôi đã tổ chức một loạt đợt live-stream dành cho việc hỏi và trả lời cùng những gương mặt nổi tiếng của chúng tôi, trong đó tôi đã phỏng vấn Rainn Wilson, Bill Nye và Brent Spiner. Những sự kiện này giúp cho chiến dịch minh bạch hơn, tạo ra sự gắn kết sâu đậm hơn, kêu gọi mọi người đến với trang chiến dịch, và cuối cùng là tăng con số tài trợ lên mức khủng.

12. ĐƯA RA NHỮNG QUYẾT ĐỊNH DỰA TRÊN DỮ LIỆU VÀ NHỮNG MẸO CUỐI CÙNG

Các chi tiết nằm trong dữ liệu. Khi các chiến dịch huy động vốn cộng đồng trở nên phổ biến, những xu hướng nhỏ hơn và sự lặp lại bắt đầu xuất hiện. Biết cách tận dụng thông tin này có thể giúp đẩy mạnh chiến dịch của bạn. Đây là một số sự lặp lại cần tìm kiếm.

Thời điểm. Thời điểm là yếu tố quyết định trong huy động vốn cộng đồng. Và có hai trình tự thời gian cần chú ý: thời điểm thị trường và thời điểm ra mắt.

Thời điểm thị trường nghĩa là thế giới phải sẵn sàng đón nhận giải pháp của bạn. Tại sao Pebble lại thành công? Bởi vì công chúng khao khát những chiếc đồng hồ thông minh với giá cả vừa túi

tiền. Hãy chú ý đến các xu hướng phát triển. Chú ý kỹ đến sự gia tăng doanh thu của những sản phẩm tương tự và nghiên cứu. Một trong những cách tốt nhất để thử nghiệm thị trường chính là hỏi 100 người bạn, gia đình, đồng nghiệp, và – đặc biệt quan trọng – những người hoàn toàn xa lạ, xem họ nghĩ gì về sản phẩm/ dịch vụ/ý tưởng của bạn. Hãy thực hiện điều này kỹ càng trước khi chính thức ra mắt.

Thời điểm ra mắt phụ thuộc vào lịch trình sinh hoạt của mọi người. Có ít người sử dụng máy tính hơn trong dịp hè và cuối tuần. Hãy tính toán thời gian dành cho các kỳ nghỉ ở trường, các buổi hành đạo, và thậm chí là lịch thi đấu thể thao để chọn thời điểm ra mắt tốt nhất.

Lưu lượng truy cập Internet cao hơn vào đầu tuần. Việc ra mắt vào thứ Sáu, thứ Bảy, hoặc Chủ nhật là lựa chọn tệ hại theo quan điểm của giới truyền thông, vì vậy nếu bạn không thể ra mắt chiến dịch vào thứ Hai đến thứ Năm thì hãy hoãn lại vài ngày. Đừng đánh mất bước đà đầu tiên do chọn sai thời điểm. Hầu hết hoạt động huy động vốn cộng đồng đạt cao điểm ngay khi vừa bắt đầu và giai đoạn kết thúc của chiến dịch, còn yên ắng hơn giai đoạn giữa. Hãy hoạch định dựa theo đó.

Lướt sóng xu hướng. Xu hướng có ảnh hưởng lớn, thậm chí là quan trọng đến thời điểm ra mắt chiến dịch của bạn. Hãy kiểm tra Google.com/trends và lướt sóng xu hướng – nghĩa là cưỡi sóng một từ khóa thời thượng ngay khi nó được lan truyền. Định vị chính xác bản thân và bạn sẽ lướt sóng khi nó dâng lên đỉnh điểm. Hãy lợi dụng sự phổ biến của thuật ngữ để tăng lưu lượng truy cập cho chiến dịch của bạn. Trong chiến dịch ARKYD của chúng tôi, đây chính là lý do đằng sau ý tưởng chụp ảnh selfie trên vũ trụ. Chúng tôi chưa tin vào ý tưởng này cho đến khi tìm kiếm từ khóa "selfie" trên Google Trends. Dựa trên số lượng tìm kiếm toàn cầu, chúng tôi nhận thấy từ khóa này đang phổ biến nhanh chóng, vì vậy chúng tôi đã quyết định thử. Và quyết định đó hoàn toàn chính xác.

Bán hàng gia tăng. Một trong những cách tốt nhất để tạo đà trong suốt chiến dịch là tập hợp những người ủng hộ để gia tăng sự đóng góp của họ. Việc sử dụng kỹ thuật bước một chân vào cửa (foot-in-the-door technique) này trong suốt giai đoạn lưu lượng truy cập cao có thể gia tăng doanh thu một cách đáng kể. Nhưng đừng cầu xin những người ủng hộ bạn mua thêm; thay vào đó hãy cộng thêm giá trị tương tác ở mỗi mức thưởng để những nhà tài trợ trở thành một phần đáng kể trong phong trào của bạn khi họ

nâng cấp.

Trọng tâm toàn cầu. Với Internet, những chiến dịch huy động vốn cộng đồng không còn là vấn đề cục bộ nữa. Đối với ARKYD, chúng tôi đã dịch trang web chiến dịch của mình sang đa ngôn ngữ để phục vụ khán giả quốc tế. Hơn 20% doanh thu của chúng tôi đến từ các nước châu Âu. 3% doanh thu đến từ Trung Quốc. 68.000 người ủng hộ Pebble đến từ khắp nơi trên thế giới qua Internet. "Tin tức của chúng tôi lan rộng từ Bắc Mỹ đến Canada, sang châu Âu rồi đến Bỉ và Hà Lan, qua Trung Đông đến Singapore, Indonesia, Trung Quốc và Nhật Bản," Migicovsky nói. "Nói chung, số liệu thống kê cho thấy khoảng 50% đến từ những nơi khác trên thế giới. [Và] đó không chỉ là những nước sử dụng tiếng Anh." Nói cách khác, hãy nghiên cứu và hiểu thị trường toàn cầu. Hãy chuẩn bị chiến dịch của bạn cho phù hợp.

Đặt câu hỏi và lắng nghe cộng đồng của bạn: Các chiến dịch không có giai đoạn bất động. Không phải là khởi động và quên nó đi; mà là khởi động và trở nên bận rộn. Bạn bận rộn với các dữ liệu. Bạn phải liên tục đánh giá các ý kiến của khách hàng và thực hiện các cải tiến liên tục dựa trên thông tin thu thập được. Đưa ra các quyết định dựa trên dữ liệu trong suốt chiến dịch có thể cải thiện đáng kể cơ hội thành công của bạn. Dưới đây là một vài mách nước nho nhỏ:

Việc lắng nghe cộng đồng của bạn không chỉ giúp huy động vốn cho chiến dịch mà còn nhận được phản hồi quan trọng về sản phẩm/dịch vụ mà bạn đang cung cấp cũng như cơ cấu giải thưởng hợp lý để sử dụng. Khi thu thập dữ liệu, bạn cần nắm được hai điều: Mọi người muốn gì? Họ sẵn sàng trả bao nhiêu cho nó? Như dự kiến, các cuộc khảo sát có hiệu quả trong bối cảnh này. Đôi khi việc hỏi thẳng khách hàng và cộng đồng chính xác điều bạn muốn biết thường là cách tiếp cận tốt nhất. Vì vậy hãy nhớ:

1. Phân khúc khán giả. Bằng cách liên hệ với những nhóm người cụ thể trong cộng đồng của bạn, bạn có thể đưa ra những kết luận tốt hơn.

2. Chỉ đặt một câu hỏi. Mọi người rất bận rộn. Việc trả lời một câu hỏi thì đơn giản và không mất nhiều thời gian. Hãy hỏi đúng câu hỏi.

3. Hãy ý thức rằng mọi người có xu hướng chọn những điều cực trị khi trả lời khảo sát. Đến bước thật sự đóng góp, chỉ một tỷ lệ phần trăm nhỏ sẽ đưa ra con số mà họ đã

chọn trong lúc khảo sát.

Đó là những tổng kết quan trọng. Sẽ có thêm nhiều thông tin hơn tại website www.AbundanceHub.com. Lời khuyên cuối cùng của tôi trích từ lời khuyên của những người bạn tại Nike: Hãy cứ làm đi. Một làn sóng huy động vốn cộng đồng lớn đang đến, và nó sẽ còn tăng gấp mười lần trong vòng bảy năm tới. Đừng bỏ lỡ nó. Hãy chọn một dự án, một sản phẩm hoặc một dịch vụ, và hãy bận rộn xây dựng chiến dịch cho riêng bạn.

9

Xây dựng cộng đồng

Nền kinh tế danh tiếng

"Dân số thế giới đang dành ra hàng tỷ giờ đồng hồ trong khoảng thời gian rảnh rỗi của họ để làm những thứ họ quan tâm", đó là cách mà giáo sư Clay Shirky của trường Đại học New York định nghĩa thuật ngữ *giá trị thặng dư nhận thức (cognitive surplus).* Toàn bộ Phần Ba của cuốn sách này được dành để khám phá những chiến lược khai thác giá trị thặng dư này. Và bây giờ, chúng ta đi đến một trong những bài học quan trọng nhất: làm thế nào để xây dựng một cộng đồng mà bạn có thể khai thác, làm việc cùng, và sử dụng để hoàn thành những mục tiêu táo bạo lớn lao.

Hãy bắt đầu với ý nghĩa của từ *cộng đồng (community).* Đối với những người mới bắt đầu, nó khác với đám đông. Đám đông là tất cả mọi người trên mạng. Một cộng đồng được tách ra từ đám đông. Đó là tất cả những người mà bạn có mối quan hệ công việc. Có nhiều loại cộng đồng khác nhau, nhưng trong chương này chúng ta sẽ tập trung vào hai loại: cộng đồng DIY và cộng đồng công nghệ đột phá. Cộng đồng DIY là một nhóm người liên kết với nhau xung quanh một mục đích chuyển đổi tầm cỡ (MTP), một tập hợp những người đam mê sẵn sàng cống hiến thời gian và tâm trí của họ cho các dự án mà họ thực sự tin tưởng. Họ làm việc miễn phí và trong khoảng thời gian dài. Họ giữ đúng cam kết. Họ làm như vậy vì cảm thấy công việc đó có ý nghĩa và quan trọng. Trong khi đó, cộng đồng công nghệ đột phá là một nhóm người rất say mê về một lĩnh vực công nghệ đột phá cụ thể nào đó (máy học, in 3-D, sinh học tổng hợp), họ liên kết với nhau để chia sẻ kỹ thuật và kinh nghiệm.

Ở một mức độ nhất định, không có gì mới diễn ra ở đây cả. Chừng

nào con người còn chung sống dưới dạng cộng đồng, họ vẫn tiếp tục cùng nhau chia sẻ đam mê và giải quyết vấn đề. Nhưng những cộng đồng DIY và cộng đồng công nghệ đột phá ngày nay (những người mà tôi sẽ gọi chung là cộng đồng trong phần còn lại của chương này) thì được phân biệt bởi sự cách biệt về địa lý, quy mô và cơ cấu. Chúng ta hãy xem xét kỹ hơn.

Địa lý là sự thay đổi rõ rệt nhất. Trong lịch sử, nếu bạn đang làm một chiếc thuyền và người chế tạo cột buồm tốt nhất lại ở phía bên kia dãy núi – thì bạn không gặp may rồi. Nhưng Internet đã loại bỏ những rào cản này, và làm được điều đó theo những cách rất quyền lực. Như Bill Joy đã chỉ ra, những người thông minh nhất thế giới thường làm việc cho người khác. Công nghệ ngày nay cho phép bạn tiếp cận những trí tuệ tuyệt vời, bất kể họ sống ở đâu và không có những thành kiến truyền thống. Trên mạng, không ai có thể thấy được màu da, tôn giáo, cách bạn ăn mặc, kiểu tóc của bạn, việc bạn hút thuốc, bốc mùi hay cười quá nhiều. Sự ẩn danh này cho phép mọi người không cần ngồi cạnh nhau vẫn có thể chia sẻ những kinh nghiệm sâu sắc đáng giá và đầy ý nghĩa.

Hơn thế nữa, việc giải phóng khỏi những sự gần gũi và thành kiến làm gia tăng khả năng tiếp cận những ý tưởng mới. Sáng tạo chính là sự tái tổ hợp – những ý tưởng mới kết hợp với những suy nghĩ cũ tạo ra những hiểu biết mới lạ – vì thế, việc gia tăng khả năng tiếp cận các ý tưởng làm tăng tỷ lệ đổi mới trong cộng đồng. Thực tế, nếu bạn kết hợp sự gia tăng tỷ lệ đổi mới này với khả năng mới của chúng ta trong việc tiếp cận bất kỳ chuyên gia nào, ở bất kỳ đâu trên thế giới, cùng tiềm năng của những công nghệ như in 3-D và điện toán đám mây, cũng như sức mạnh của việc huy động vốn cộng động, bạn sẽ tìm thấy sự khác biệt chính yếu thứ hai trong các cộng đồng ngày nay: quy mô của dự án mà họ có thể thực hiện được giờ đây đã tăng theo cấp số nhân.

Các cộng đồng ngày nay được trao quyền để giải quyết các công việc có quy mô và tầm cỡ lớn hơn trước đây. Ví dụ, cộng đồng mạng những người có cùng sở thích DIY Drones đã tạo ra máy bay quân đội không người lái; hay như Local Motors đang sản xuất những chiếc ô tô có thể tùy chỉnh hoàn toàn. Mười năm trước, những thách thức tầm cỡ này chỉ thuộc về các tập toàn lớn và chính phủ. Ngày nay chúng rộng mở cho bất kỳ ai tiếp cận với Internet.

Sự thay đổi về mặt cơ cấu cũng quan trọng không kém. Trước đây cơ cấu chính xử lý việc phổ biến thông tin của thế kỷ trước – radio, ti-vi, in ấn, và chỉ đi theo một chiều. Truyền thông chạy từ trên

xuống dưới, và chỉ vừa đủ nếu căn cứ theo các tiêu chuẩn đương đại. Nhưng ngày nay, Intenet cho phép thuyền thông đi theo hướng từ trên xuống, từ dưới lên, và cả theo chiều ngang. Trong các cộng đồng, những khả năng mới về truyền thông này không chỉ giúp nhà lãnh đạo dẫn dắt mà còn cho phép các lãnh đạo mới xuất hiện. Chúng cho phép các cơ cấu hợp tác mà một thập kỷ trước đây bị coi là điều không tưởng.

Tốt hơn thế, trong nhiều trường hợp, những cơ cấu này được tự tổ chức. Nếu cộng đồng được thành lập đúng cách, thì sự tăng trưởng xảy ra một cách tự nhiên, mà không cần quá nhiều sự can thiệp trực tiếp hay chi nhiều vốn. Ví dụ, sau khi COO của Facebook là Sheryl Sandberg viết cuốn *Lean in (Dấn thân),* cuốn sách bán chạy nhất của cô về việc trao quyền cho phụ nữ theo đuổi tham vọng của họ, cô đã quyết định nắm bắt năng lượng mà nó tạo ra bằng cách xây dựng một cộng đồng phụ nữ trên mạng. Như một phần của chiến lược phát triển, một trong những ý tưởng của họ là tạo ra vòng tròn Lean In – nhóm cư dân từ 8-10 người phụ nữ đến với nhau để chia sẻ kinh nghiệm và hỗ trợ. "Những vòng tròn kết nối này gần như toàn hoàn tự tổ chức," Gina Bianchini, CEO của Mightybell, cộng đồng trực tuyến xây dựng công cụ đóng vai trò trụ cột của cộng đồng Lean In, nói. (Chúng tôi sẽ cung cấp nhiều thông tin hơn về những nền tảng tương tự trong phần cách thức thực hiện). "Tất cả những gì họ làm là đưa ra ý tưởng cho cộng đồng và ban hành một bộ các hướng dẫn về cách thức thành lập, hoạt động của những vòng tròn kết nối này. Không có ai trong tổ chức Lean In chịu trách nhiệm tạo ra những vòng tròn kết nối mới hay quản lý những kết nối hiện có. Nhưng chỉ trong vòng một năm, khoảng 13.000 vòng tròn kết nối đã được hình thành, và khởi động mỗi tuần một lần."

Động lực phía sau của tất cả những cơ cấu hợp tác mới này, dù tự tổ chức hay không, là một kiểu đề xuất giá trị hoàn toàn mới, điều mà chuyên gia công nghệ và tác giả Joshua Klein gọi là kinh tế học danh tiếng. Ý tưởng này gồm có hai phần. Nó bắt đầu với sự thật rằng một vài trong hai tỷ người chúng ta là những người có danh tiếng trên mạng. Bất kể nó là điểm đánh giá bán hàng của bạn trên eBay, nội dung trang Facebook, hay điểm số Klout của bạn (Klout sử dụng thống kê truyền thông mạng xã hội để đánh giá người sử dụng dựa trên sức ảnh hưởng xã hội trên mạng), mọi người biết về nhau nhiều hơn nhiều so với trước đây. Và những danh tiếng này có sức ảnh hưởng. Một loạt bài viết blog mạnh mẽ có thể mang lại cho bạn mọi thứ, từ một cuộc hẹn vào tối thứ Sáu cho đến lời mời làm diễn giả cho hội thảo. Có người nhận được việc nhờ vào kinh nghiệm của họ trên StackOverflow.com (một trang

web cho phép dân công nghệ bình luận và trả lời những câu hỏi của người khác, đồng thời bầu chọn những câu trả lời hay nhất) và điểm số trên TopCoder (TopCoder tổ chức các cuộc thi lập trình máy tính trên mạng). Nói cách khác, danh tiếng của chúng ta trong thế giới ảo có thể tạo ra những kết quả ở thế giới thực.

Hơn thế nữa, những danh tiếng này mang lại mọi loại lợi ích nhưng không phải lúc nào cũng là trao đổi về tài chính – đây được xem là điều then chốt. Joshua Klein giải thích: "Bởi vì giờ đây chúng ta có thể có được các thông tin liên quan đến hoàn cảnh của bất kỳ ai trên thế giới, chúng ta có thể đích thân và chủ động quyết định xem trao đổi với họ theo cách nào để có lợi nhất cho cả hai bên. Về cơ bản, điều này là nền tảng để tạo nên mọi cộng đồng có thành phần trực tuyến hoạt động hiệu quả, mà ngày nay hầu hết đều là vậy."

Nhưng điều thú vị là giờ đây chúng ta có thể tiến một bước xa hơn nữa. Hãy tưởng tượng một câu lạc bộ làm bánh địa phương bắt đầu quan tâm đến việc truyền khí CO2 vào những chiếc bánh bông lan kem tươi của họ. Một ngày nọ, một thành viên trong câu lạc bộ nhận thấy họ cần một chiếc máy mạnh hơn, công nghiệp hơn. Vài phút sau cô ấy tìm thấy trang web của một anh chàng ở cách đó nửa đất nước cho rằng anh đang tạo ra một thiết bị phù hợp hoàn hảo cho yêu cầu đó – nhưng anh chỉ có một vài sản phẩm mẫu và dường như không muốn chia sẻ.

Klein tiếp tục: "Nếu là trước đây, bạn thường cố tìm hiểu những gì anh ta đang làm thông qua những bài viết hoặc bài báo, hoặc có thể bạn sẽ viết một bức thư và nài nỉ để có thêm thông tin. Nhưng giờ đây bạn có thể biết được tất cả mọi thứ về anh chàng này. Anh ta có vẻ thật sự thích dân ca Bavarian. Dân ca Bavarian? Không đùa chứ, dì của mẹ vợ của trưởng nhóm làm bánh đến từ Bavaria. Hóa ra cháu của bà ấy lại là dân chuyên về dòng nhạc dân ca này. Liệu anh chàng chế tạo máy làm bánh bông lan quy mô công nghiệp này có hứng thú với việc giới thiệu người cháu này không, có lẽ đổi lại là anh ta sẽ cho sử dụng thử máy mẫu? Điều này sẽ là bất khả thi cách đây mười năm. Giờ đây nó chỉ bình thường như việc hít thở vậy."

Bằng cách thay thế một cách cơ bản những đề xuất về giá trị, kinh tế danh tiếng đã đẩy nhanh tốc độ đổi mới trong cả cộng đồng DIY và cộng đồng công nghệ đột phá. Có nghĩa là những cộng đồng này không phải quá lo lắng khi không có sẵn tiền. Thực tế là ngược lại mới đúng. Các giao dịch đa phương về lợi ích phi tài chính thật sự có thể tốt hơn – nghĩa là, thêm nhiều giá trị hơn –

cho những người tham gia hơn là một cuộc trao đổi tiền tệ theo lối cũ. Vì có ít sự va chạm hơn nên mọi người thường có động lực để thực hiện những giao dịch như vậy hơn. Kết quả là, tốc độ đổi mới tăng cao do tốc độ gỡ bỏ các rào cản về mặt địa lý tăng, cho phép các doanh nhân đi từ A đến B nhanh hơn bao giờ hết.

Hay như Gina Bianchini giải thích: "Tôi đã hoạt động cùng cộng đồng DIY suốt toàn bộ sự nghiệp của mình, và họ vẫn tiếp tục khiến tôi ngạc nhiên, bất ngờ. Khi một cộng đồng chính thức bắt đầu, nó sẽ tạo ra những ý tưởng hoàn toàn gây sửng sốt, những hướng đi mà bạn chưa từng nghĩ đến, thậm chí là không bao giờ tưởng tượng ra. Điều này xảy ra thường xuyên đến nỗi bạn có thể tin tưởng vào nó. Tôi nghĩ đây là lý do cộng đồng DIY trở thành một công cụ mạnh mẽ để giải quyết những thách thức táo bạo. Bạn có thể làm hết mình bởi vì bạn không cần phải biết trước làm thế nào để thành công. Cộng đồng định hình con đường và đẩy nhanh quá trình. Đó là một lực đòn bẩy đáng kinh ngạc."

Trường hợp: Galaxy Zoo – Một cộng đồng DIY

Vào đầu năm 2007, trong khi theo học bằng tiến sĩ vật lý thiên văn ở Oxford, Kevin Schawinski đã săn lùng những thiên hà hình elip màu xanh trong dữ liệu của Trạm quan sát bầu trời bằng kỹ thuật số Sloan (Sloan Digital Sky Survey). Một thiên hà elip màu xanh là thiên hà chuyển tiếp, có thể là liên kết còn thiếu giữa một thiên hà sản sinh ra các vì sao và một thiên hà đã chết từ lâu. Trạm quan sát Sloan, khi đó, là một trong những nỗ lực tham vọng của lịch sử thiên văn học. Phác họa gần một phần tư bầu trời và chứa đựng lượng dữ liệu gấp mười lần các nỗ lực trước đó, mục tiêu của Sloan là cho chúng ta một cái nhìn quy mô lớn về vũ trụ – điều mà *New York Times* đã có lần gọi là "một cuộc điều tra dân số trên thiên đàng" – với hy vọng hé lộ được phần khung cấu trúc của nó. Vì vậy, không giống như các nhà thiên văn trước thời Sloan, Schawinski không chỉ có một vài nghìn bức ảnh để nghiên cứu – mà ông có đến gần một triệu bức ảnh. Không may là, tại thời điểm đó, thuật toán máy tính tốt nhất của chúng ta không thể nhận ra những thiên hà hình elip màu xanh này. Chỉ có mắt người mới có thể thực hiện được điều đó. Nói cách khác là Schawinski đã có việc phải làm.

Ông đã mất 11 giờ một ngày trong năm ngày liền để nghiên cứu qua 50.000 tấm ảnh, nhưng chỉ dừng lại ở đó. "Đó là tất cả những gì tôi sẵn lòng làm," Schawinski giải thích. "Và chúng tôi đã rút ra được một số kiến thức khoa học thật sự thú vị và xuất bản một loạt các bài báo từ những gì mà tôi đã phân tích được. Nhưng mỗi

khi nói về việc mình có thể làm thêm được điều gì nữa, chúng tôi lại quay về với ý tưởng 'sẽ không phải tuyệt vời sao nếu chúng ta nghiên cứu hết cả một triệu bức ảnh đó.'"

Sau đó Schawinski đi uống bia cùng với nhà thiên văn học đồng môn ở Oxford là Chris Lintott, và họ đã cùng nhau nảy ra ý tưởng đưa những tấm ảnh này lên một trang web. "Chúng tôi nghĩ rằng có thể có một vài người ngoài kia – có thể là hai hoặc ba nhà thiên văn học nghiệp dư thật sự cống hiến – sẽ sẵn lòng giúp đỡ chúng tôi," Schawinski nói. "Với phương pháp này, sau khi tính toán sơ bộ, chúng tôi nghĩ rằng có thể sẽ mất khoảng năm năm để phân loại được toàn bộ hàng triệu thiên hà đó."

Với sự giúp đỡ của một vài người bạn, và chỉ hai tuần sau chầu bia đó, ý tưởng này đã trở thành Galaxy Zoo, một trong những trang web đầu tiên về khoa học cộng đồng xuất hiện trên mạng. Khi công bố với mọi người về trang web, họ đã kỷ niệm sự ra đời của nó chỉ với một đoạn thông cáo báo chí ngắn. Sau đó họ chờ đợi – nhưng không phải chờ lâu.

Chỉ trong vài giờ, mọi người đã phân loại được nhiều thiên hà hơn những gì Schawinski làm được trong một tuần. Trong 24 giờ đồng hồ, họ đã phân loại được gần 70.000 thiên hà mỗi giờ. "Chúng tôi đã nhanh chóng nhận ra lượng người có nhu cầu tham gia vào việc này rất lớn. Ban đầu chúng tôi khá bối rối về lý do khiến mọi người muốn vào trang web và tham gia phân loại ngân hà với số lượng lớn như vậy. Sau đó chúng tôi nhận ra rằng mình đã chạm đến một nhu cầu chưa được đáp ứng – mọi người muốn làm điều này. Họ muốn cống hiến. Trên thực tế, chúng tôi đã kết hợp với một số nhà khoa học xã hội và tìm ra nguyên nhân số một khiến mọi người thực hiện dự án Galaxy Zoo là mong muốn đóng góp vào khoa học thực tiễn. Họ muốn làm điều gì đó hữu ích."

Rất nhiều người có mong muốn này. Schawinski và các đồng nghiệp của mình đã chạm đến một mục tiêu tạo ra chuyển đổi cỡ lớn. Phiên bản đầu tiên của Galaxy Zoo (hiện nay họ đã nâng cấp đến phiên bản thứ năm) đã thu hút được 150.000 người tham gia phân loại với 50 triệu thiên hà. Các phiên bản sau đó đã thu hút được hơn 250.000 người tham gia và đẩy tổng số thiên hà lên hơn 60 triệu. Sau đó, Galaxy Zoo đã trở thành tổ hợp các dự án nghiên cứu khoa học cộng đồng, hiện đang được lưu trữ tại Zooniverse. Bạn muốn khám phá bề mặt của Mặt trăng? Muốn tham gia Planetary Resources và NASA tìm kiếm những tiểu hành tinh tiếp cận gần Trái đất để khai thác tiềm năng? Tạo mô hình biến đổi khí hậu qua các thế kỷ dựa vào các bảng ghi chú trong lịch sử? Hay

giúp các nhà nghiên cứu hiểu được giao tiếp của cá voi? Tất cả những lựa chọn này đều sẽ sớm xảy ra.

Và điều đó rất quan trọng. Schawinski và các đồng đội của ông đã vô tình phát hiện ra, điều mà tôi gọi là Quy luật Ngách (Law of Niches), rằng bạn không đơn độc. Đây là một trong những tính năng nổi bật nhất của trang web – một thực tế khá khiêm nhường rằng bất kể niềm đam mê của bạn có kỳ quặc đến mức nào thì cũng có rất nhiều người có cùng niềm đam mê đó với bạn. "Khả năng mà các nhà khởi nghiệp nhanh chóng tìm ra và phục vụ những sở thích ngóc ngách đó – cũng như tạo ra những nền tảng giúp những nhóm này giải quyết nhu cầu của họ một cách rộng rãi – đang tuyệt hơn bao giờ hết," Joshua Klein giải thích. "Trước đây việc khởi nghiệp từng phải cạnh tranh với ngành công nghiệp đã được thành lập trước đó – ví dụ như phụ tùng ô tô. Nhưng tôi có một người bạn đang tạo dựng toàn bộ công việc kinh doanh của mình dựa trên những người sở hữu xe Prius, đồng thời muốn điều chỉnh hệ thống điện của xe khiến chúng tiết kiệm nhiên liệu hơn nữa. Đó là một văn hóa nhóm khá nhỏ, nhưng ngày nay điều đó là quá đủ để xây dựng một doanh nghiệp."

Trường hợp: Local Motors – Một cộng đồng DIY

John "Jay" Rogers từ nhỏ đã yêu thích xe hơi. Anh cũng thích cả xe máy. Đây là một đặc trưng của gia đình anh. Ông nội anh, Ralph Rogers, là chủ nhân cuối cùng của công ty xe huyền thoại Indian Motorcycle và là nhà phân phối đầu tiên của Cummins Engine ở bờ biển phía Đông. Khi lớn lên, Rogers luôn cho rằng anh sẽ theo đuổi nghề thiết kế ô tô, nhưng khi vào đại học, anh nhận thấy không có chỗ cho các nhà thiết kế xe hơi trong hệ thống các trường đại học truyền thống. Vì vậy anh quyết định gác lại đam mê thời thơ ấu và tốt nghiệp Đại học Princeton với bằng quan hệ quốc tế và chính sách công (cùng một chuyên ngành phụ liên quan đến nghệ thuật).

Rogers nhận công việc tại một công ty khởi nghiệp về y khoa, dành ba năm ở Trung Quốc trước khi chuyển sang nghề phân tích tài chính. Công việc đó đến cùng với một đề nghị theo học trường kinh doanh, và anh được nhận vào Stanford. Trong một bữa tiệc tối, một đồng nghiệp hỏi Rogers về điều anh thật sự muốn làm trong đời. "Tôi đã nói với anh ta là tôi muốn làm ra thứ gì đó hữu hình," Rogers nói, "để thật sự lãnh đạo mọi người. Bạn của tôi đã hỏi rằng tôi có biết cách lãnh đạo không, tôi có kinh nghiệm lãnh đạo thực tế nào không. Khi tôi trả lời không, anh ta đã gợi ý tôi nên gia nhập quân đội."

Đó chính xác là điều mà Rogers đã làm.

Ở tuổi 26, anh bỏ học Stanford và trở thành một người lính thủy đánh bộ, nhập ngũ vào năm 1999 và phục vụ trong quân đội sáu năm rưỡi, trong đó có một đợt hành quân đến Thái Bình Dương và một đợt đến Iraq. Năm 2004, trong đợt hành quân thứ hai, Rogers mang theo mình cuốn *Winning the Oil Endgame* (tạm dịch: *Thắng nước cuối ván cờ dầu mỏ*) của Amory Lovins, nhà môi trường học có tầm nhìn, viết về cách xã hội có thể tự tách mình khỏi sự lệ thuộc vào nhiên liệu hóa thạch. Cuốn sách chính là một bước ngoặt. Anh đã đọc nó đúng vào khoảng thời gian mà hai người bạn thân nhất của anh hy sinh trong một cuộc chiến. Sự kết hợp đó đã khiến anh nhận ra điều anh thật sự muốn làm trong đời chính là đảm bảo không có thêm một ai phải chết vì dầu nữa. Vì 71% nhiên liệu hóa thạch được Mỹ nhập khẩu trở thành xăng dùng cho xe cá nhân và xe tải nhẹ, anh đã tìm ra con đường tốt nhất để đạt được mục tiêu của mình chính là tạo ra một loại xe hoàn toàn mới thân thiện với môi trường.

Rogers biết rằng anh cần nhiều kiến thức kinh doanh hơn những gì mình đang có để có thể hoàn thành giấc mơ này, vì vậy anh đã rời quân đội và quay trở về theo học MBA tại Harvard. Tại đây anh đã được nghe một bài thuyết trình về Threadless, công ty áo thun mã nguồn mở đã được đề cập ở các phần trước. Anh hoàn toàn kinh ngạc bởi sức mạnh của nguồn lực cộng đồng. Dĩ nhiên, việc chế tạo xe hơi thì khó hơn nhiều so với thiết kế áo thun, nhưng Rogers cũng biết rằng những nhân tài anh cần luôn sẵn có. Là một ví dụ khác về Quy luật Ngách, Rogers nhận ra rằng anh không phải là đứa trẻ duy nhất lớn lên với niềm đam mê thiết kế xe hơi và đó là một công việc rất hiếm hoi. “Chỉ có 12-20% các nhà thiết kế công nghiệp chuyên về vận tải làm việc trong lĩnh vực này,” Rogers giải thích. “Đó là chưa bao gồm tất cả những người muốn chế tạo xe hơi nhưng không trở thành những nhà thiết kế công nghiệp hoặc không thể trở thành nhà thiết kế công nghiệp. Có một nhu cầu rất lớn những người muốn chế tạo xe hơi – một niềm đam mê tuyệt vọng.”

Kết quả là sự ra đời của Local Motors, công ty xe hơi mã nguồn mở đầu tiên trên thế giới đạt đến giai đoạn sản xuất. Có thể thiết kế và chế tạo xe hơi nhanh gấp năm lần và với một số vốn ít hơn hàng trăm lần so với các công ty sản xuất truyền thống, Local Motors giống như một kỳ quan hiện đại. Họ không chỉ tìm ra cách đẩy nhanh tiến độ và phi tiền tệ hóa ngành sản xuất ô tô, mà còn làm được điều đó vào thời điểm mà tỷ lệ thất nghiệp ở Detroit – do cái chết từ từ của ngành công nghiệp ô tô ở Mỹ – vào khoảng 23%.

Hãy suy nghĩ về điều này một lát. Từ đầu cuốn sách này, chúng ta đã nói về việc làm thế nào mà các nhóm nhỏ ngày nay có thể hoàn thành được những việc mà một thời chỉ các doanh nghiệp lớn hoặc chính phủ mới có thể làm được. Vâng, nếu trừ công ty Tesla của Elon Musk, thì nước Mỹ chưa từng thấy một công ty ô tô mới nào thành công trong vòng hơn 30 năm qua. Và trong bảy năm qua, chính phủ đã chi tiêu hàng chục tỷ để cứu ba công ty sản xuất ô tô lớn nhất nước Mỹ. Nói cách khác, Local Motors không chỉ làm được những việc mà các công ty lớn và chính phủ có thể làm; họ còn đang làm những điều mà các tổ chức này không thể làm được – đó là góp phần cứu ngành công nghiệp ô tô.

Vậy họ đã làm gì? Đơn giản. Local Motors tìm ra cách tập hợp lực lượng để thiết kế và chế tạo ô tô, thông qua một cộng đồng DIY mạnh không tưởng. Ngày nay họ tổ chức các cuộc thi thiết kế trên trang web của mình, nhắm đến những thị trường khu vực rất cụ thể (xe địa hình cho sa mạc Sonoran, xe cực kỳ tiết kiệm nhiên liệu dành cho những con đường cao tốc với mật độ giao thông cao ở California). Các cuộc thi này tổng hợp những ý tưởng xe hơi từ nhiều nhà thiết kế, kỹ sư và người đam mê xe trên khắp thế giới. Sau đó cộng đồng sẽ bình chọn thiết kế xe mà họ yêu thích nhất, và Local Motors giúp biến thiết kế giành chiến thắng đó thành hiện thực.

Điều quan trọng là Local Motors khiến cho cộng đồng của họ tham gia vào tất cả các bước. Sau cuộc thi thiết kế đầu tiên đó, Local Motors tổ chức thêm những cuộc thi chế tạo/thiết kế lỗ thông hơi, nội thất và các tính năng khác. Họ cũng tận dụng việc sản xuất hàng loạt, cho phép cộng đồng bình chọn các phụ tùng yêu thích nhất sẵn có để lắp ráp vào xe. Ví dụ, chiếc xe đầu tiên mà Local Motors ra mắt, Rally Fighter 2009 – một chiếc xe đua địa hình sa mạc (nhưng vẫn được phép chạy trên đường phố) – được trang bị tay nắm cửa của Mazda Miata và đèn hậu của Honda Civic. Sau đó công ty cho ra đời thiết kế cuối cùng với giấy phép bản quyền miễn phí cho công chúng nên các thành viên của cộng đồng có thể tiếp tục cải thiện sản phẩm và, đối với những người có thiên hướng về kinh doanh, có thể phát triển các phụ tùng chuyên dụng để bán cho cộng đồng. Cuối cùng, để sở hữu một chiếc xe, khách hàng phải thực sự tham gia vào quá trình lắp ráp, cùng tạo ra sản phẩm cuối cùng tại cơ sở lắp ráp của Local Motors, hay còn gọi là nhà máy tí hon.

Dĩ nhiên, điều chúng ta đang nói đến ở đây chính là *sự gắn kết (engagement),* nhưng từ này thường hay bị hiểu lầm. “Hãy nhìn xem,” Gina Bianchini giải thích, “sự gắn kết không phải là một

lượt like trên Facebook. Một lượt like chỉ là giao tiếp một chiều. Nó không đi đến đâu cả.

Bạn phải nghĩ về ý nghĩa thật sự của cộng đồng – đó là mọi người thảo luận với nhau. Gắn kết nghĩa là luôn giữ cho cuộc trò chuyện đó tiếp diễn, và duy trì nó."

Local Motors thực hiện đúng điều đó bằng cách cung cấp một điểm đến đầy ý nghĩa cho sự sáng tạo bị kìm nén của những người đam mê xe hơi ở mỗi bước của quy trình. Họ không để cho các thành viên chỉ đứng phía sau hé nhìn việc thiết kế ô tô – mà biến họ thành những người thực hiện.

Kết quả là, họ đang giải phóng quá nhiều niềm đam mê cơ bản đến nỗi họ thậm chí không cần đến một cộng đồng to lớn để trở thành "tương lai của ngành sản xuất Hoa Kỳ", như Chris Anderson đã viết trên tờ Wired.

Trở lại năm 2013, Rogers và CEO của General Electric là Jeff Immelt đã kết hợp để cùng tạo ra một nhà máy tí hon theo phong cách Local Motors, chuyên dùng cho việc đẩy nhanh thời gian sản xuất các thiết bị gia dụng của GE từ lúc còn là ý tưởng cho đến khi xuất hiện trên thị trường. Nhà máy đó được khai trương vào năm 2014. Vào thời điểm lễ cắt băng khánh thành, nó đã đưa hai thiết bị gia dụng của GE vào sản xuất trước đó. Trên đà thành công đó, Local Motors đang xây dựng thêm 50 nhà máy tí hon nữa để thúc đẩy sự đổi mới trong những ngành công nghiệp khác.

Có một ý niệm sai lầm cho rằng để thực sự giải quyết được một thách thức táo bạo thông qua cộng đồng DIY, thì quy mô của cộng đồng cần phải lớn tương đương với quy mô của nhiệm vụ đó. Điều đó không đúng. Trong khi cộng đồng Local Motors ngày nay có hơn 130.000 thành viên hoạt động tích cực – với khoảng 1.000.000 người theo dõi (những người chỉ quan sát chứ chưa tham gia) – thì tập thể tạo ra chiếc Rally Fighter đầu tiên chỉ là con số 500 ít ỏi. Vấn đề là: Nếu cộng đồng của bạn có thể cung cấp một bệ phóng hợp pháp cho niềm đam mê cháy bỏng của mọi người, thì bạn đang giải phóng một trong những lực lượng mạnh mẽ nhất trong lịch sử thế giới.

Trường hợp: TopCoder – Một cộng đồng công nghệ đột phá

Cộng đồng này bắt đầu vào cuối những năm 90. Khi đó, Jack Hughes đang điều hành một công ty phát triển phần mềm ở Connecticut. Trong suốt những giai đoạn trầm lắng giữa các dự

án, Hughes khiến cho nhân viên của mình bận rộn bằng cách tổ chức các cuộc thi lập trình nội bộ. Một vài năm sau, sau khi Hughes bán công ty và đang tìm kiếm xem nên làm gì tiếp theo, anh nhận ra rằng những cuộc thi đó là một điều đáng để xây dựng.

"Khi đó tôi đang ngồi cùng anh trai bên một chiếc bàn picnic," anh giải thích, "chúng tôi bàn luận về vấn đề kinh doanh cơ bản: Làm thế nào để tìm được những người có trình độ? Một lập trình viên giỏi, một người sáng tạo giỏi, rất khó tìm. Nhưng tôi đã biết rằng – vì chúng tôi từng tổ chức các cuộc thi lập trình nội bộ – những người phát triển phần mềm rất thích cạnh tranh và các cuộc thi chính là cách để xác định những nhân tài hàng đầu. Rất nhiều công việc lập trình đã trở thành công việc trên web, vì thế tôi bắt đầu tự hỏi điều gì sẽ xảy ra nếu chúng ta đưa những cuộc thi kia lên mạng."

Năm 2002, Hughes đã ngừng thắc mắc điều này. Anh và anh trai đã thành lập trang web TopCoder và bắt đầu tổ chức các cuộc thi. "Ban đầu chúng tôi đặt ra một số tiền làm giải thưởng, để tạo sự hứng thú, nhưng hầu như các cuộc thi là để vinh danh."

Niềm vinh dự, tự hào, hóa ra, chính là gia vị bí mật.

Hughes là một người hâm mộ thể thao lâu năm. Anh yêu thích cơ cấu thi đấu theo bảng mà Hiệp hội Thể thao các trường đại học toàn quốc (NCAA) sử dụng trong mùa March Madness[1]. Anh cũng yêu thích cách mà các nhà phân tích bóng chày dựa vào một loạt các thống kê trên diện rộng thay vì chỉ dựa vào thống kê chỉ số home run và RBI[2]. Vì vậy Hughes đã tạo ra một bảng xếp hạng cho TopCoder tương tự như một bảng thi đấu của NCAA. Anh cũng bắt đầu đăng lên các "thẻ điểm bóng chày" điện tử cho mỗi lập trình viên, bảng điểm hiển thị mọi chỉ số, từ số lần thi đấu mà lập trình viên đó đã tham gia cho đến điểm số cao nhất và thấp nhất của họ trong các cuộc thi đó. Hệ thống đánh giá này được thiết kế để các lập trình viên có thể nhìn vào tên và xếp hạng của các thí sinh khác tham gia cuộc thi, quyết định xem liệu họ có cơ hội thắng cuộc không, và liệu cuộc thi đó có đáng tham gia hay không. Nhưng nó nhanh chóng trở thành tâm điểm của niềm tự hào.

---

[1]. Giải vô địch bóng rổ các trường đại học của Mỹ tổ chức thường niên vào tháng Ba. (BTV)

[2]. Các chỉ số tính điểm trong môn bóng chày. (BTV)

"Thật sự," Hughes giải thích, "chúng tôi đã biến việc lập trình thành một trò chơi nhiều người tham gia. Chúng tôi đăng lên một vấn đề, và ngay khi một lập trình viên tham gia, đồng hồ sẽ bắt đầu đếm ngược. Mọi người nhận được điểm số dựa vào tốc độ đưa ra giải pháp và tính chính xác của các đoạn mã mà họ viết ra. Điểm số cao ở mức nào đó chính là một huy hiệu danh dự. Mọi người không cạnh tranh vì tiền mà vì thứ hạng đó."

Nhưng vì tiền cũng không ảnh hưởng gì. Thay vì chỉ tạo ra các cuộc thi cho cộng đồng của mình giải quyết, Hughes đã kéo các công việc kinh doanh bên ngoài vào. Bằng việc chia nhỏ các dự án, sau đó tổ chức cuộc thi dựa trên các phần nhỏ này, những chuyên gia trong cộng đồng TopCoder đưa ra giải pháp cho từng phần một. Một số người giỏi trong việc phát hiện các mã lỗi, trong khi một số người thì giỏi trong việc sửa lỗi – đại loại như vậy. Sau khi những cuộc thi riêng lẻ này đã tìm được người chiến thắng, toàn bộ dự án được tổng hợp lại và giao cho khách hàng. Đó là một mô hình sử dụng nguồn lực cộng đồng tuyệt vời.

Và nó có sức ảnh hưởng rất lớn. Ban đầu, một cộng đồng TopCoder với khoảng 25.000 người đã giải quyết được những vấn đề nghiêm trọng cho các công ty như GEICO và Best Buy, nhưng chẳng bao lâu, con số này đã phát triển thêm và cộng đồng này đã tạo ra những kết quả đáng kể hơn nữa. Ví dụ, khi Tiến sĩ Ramy Arnaout của Trung tâm Y khoa Beth Israel Deaconess ở Boston cố gắng sàng lọc thông tin về hệ thống miễn dịch thông qua lượng thông tin di truyền học khổng lồ, ông đã quyết định rằng thay vì chỉ tham khảo ý kiến của các đồng nghiệp, ông muốn cho TopCoder một cơ hội.

"Kết quả là," Carolyn Johnson tờ Boston Globe đã viết, "một vấn đề sinh học chuyên sâu – phân tích các gen sản sinh ra protein liên quan đến khả năng nhận diện vi khuẩn của hệ thống miễn dịch – đã được giải quyết một cách nhanh chóng và hiệu quả bởi một cộng đồng gồm hơn 400.00 lập trình viên máy tính."

Điều ngạc nhiên hơn nữa chính là cộng đồng này hoàn thành công việc chỉ với rất ít thời gian và tiền bạc. Cuộc thi kéo dài hai tuần, thu hút hơn 100 lập trình viên từ gần 70 quốc gia tham dự. 16 người trong số đó đã tạo ra những thuật toán tốt hơn, sau này được sử dụng bởi Viện Y Tế Quốc gia. Và toàn bộ chi phí của cuộc thi chỉ là 6.000 đô-la – thông tin thêm dành cho những ai muốn sử dụng TopCoder cho nhu cầu lập trình dựa vào nguồn lực cộng đồng (chứ không phải là hướng dẫn tạo dựng một cộng đồng DIY).

Nhưng nếu bạn quan tâm đến việc tạo dựng một cộng đồng phát triển theo cấp số nhân như TopCoder, thì điều quan trọng nhất cần nhớ đó là sự phát triển của họ không chỉ nhờ vào sự cạnh tranh. "Sự cạnh tranh chỉ vô tình là điều đầu tiên gắn kết cộng đồng của chúng tôi," Hughes nói. "Nhiều khía cạnh khác của TopCoder liên quan đến sự hợp tác. Mọi người tham gia không phải vì tiền, vì các nhà tài trợ hay nhờ nó mà họ có thể có được việc làm. Họ tham gia bởi nó có tính xã hội. Chúng tôi mang đến cho cộng đồng một nơi để tụ họp bởi vì họ muốn tụ họp với nhau – đó là lý do tại sao nó hoạt động."

Vào cuối năm 2013, Appirio, công ty tư vấn điện toán đám mây, đã mua lại TopCoder, và cộng đồng này được đặt dưới sự lãnh đạo của Narinder Singh – người đồng sáng lập Appirio. "Chúng tôi đã chứng kiến những thành công đáng kinh ngạc tạo ra từ TopCoder," Singh giải thích, "nhưng chúng tôi cũng nhận thấy rằng nó chỉ được sử dụng bởi một lượng khách hàng tương đối ít, trong một số trường hợp giới hạn. Một công ty càng muốn nhiều sự đổi mới, họ càng cần tiếp cận nhiều hơn với công nghệ mạnh mẽ. Mục tiêu của chúng tôi trong việc mua lại TopCoder là để khiến nó trở thành công nghệ chủ đạo cho các tổ chức nhỏ, vừa và lớn, mang lại cho họ khoảnh khắc 'trình diễn' mà họ cần để tạo ra những năng lực đột phá, như thể TopCoder là một phần cốt lõi trong kho vũ khí công nghệ của họ vậy."

Ai nên tạo dựng một cộng đồng DIY?

Hãy nhớ lại Quy luật Ngách. Internet đã làm giảm giá trị của cái tôi ở khía cạnh không một ai trong chúng ta là duy nhất, dù chúng ta luôn muốn tin như vậy. Và đây là tin tốt. Có nghĩa rằng nếu bạn đang đam mê một điều gì đó, thì có thể có những người khác cùng chia sẻ đam mê đó. Vì vậy lý do tốt nhất để bắt đầu một cộng đồng DIY chính là tình yêu không được đáp trả.

Nghe này, nếu bạn có thể tận dụng một cộng đồng hiện có để hoàn thành giấc mơ của mình, thì hãy sử dụng nó. Nhưng nếu bạn đam mê một thứ gì đó và không ai có thể giúp thỏa mãn mong muốn đó, thì bạn đang có lợi thế tiên phong. Đừng đánh giá thấp sức mạnh này. Khi Galaxy Zoo mới bắt đầu, họ tin chắc rằng chỉ có vài người muốn tham gia phân loại các ngân hà, nhưng chỉ trong một thời gian rất ngắn, hàng chục nghìn người đã tham gia. Tại sao? Bên trong họ có một nhu cầu sâu thẳm chưa được đáp ứng về việc tham gia vào thiên văn học, và Galaxy Zoo là cuộc chơi duy nhất họ có.

Chúng tôi đã thấy điều tương tự với Asteroid Zoo, cộng đồng đăng cai dự án Zooniverse – hợp tác giữa công ty Planetary Resources của tôi và NASA, sử dụng con người để phát hiện những tiểu hành tinh mới chưa từng được khám phá, sau đó sẽ tạo ra một tập hợp dữ liệu chính xác để đào tạo trí tuệ nhân tạo làm điều tương tự với quy mô lớn. Đây là một mong muốn cụ thể mà chúng tôi không dám chắc mọi người sẽ phản ứng ra sao. Nhưng cũng giống như Galaxy Zoo, đám đông hoàn toàn vượt ngoài sự mong đợi của chúng tôi. Trong sáu ngày đầu tiên của dự án, chúng tôi thấy hơn một triệu hình ảnh được xem xét và hơn 400.000 tiểu hành tinh được phân loại.

Có một hệ quả tất yếu ở đây: Nếu bạn không có được lợi thế người tiên phong, hãy hỏi bản thân xem bạn có thể mang đến điều bất ngờ mới mẻ và thú vị gì. Hãy nghĩ đến CrossFit. Lĩnh vực thể thao và sức khỏe đã có quá nhiều người tham gia vào thời điểm cơn sốt tập luyện này được giới thiệu, nhưng CrossFit đã tận dụng được hai thực tế: Mọi người tập chăm chỉ hơn khi họ tham gia cùng một nhóm bạn bè, và ngoài yoga ra thì không có một bộ môn thể thao nào nhắm trực tiếp đến nam giới. Vì vậy, mặc dù thiếu lợi thế người tiên phong, nhưng các yếu tố để tạo nên sự khác biệt cho CrossFit chính là mới mẻ (chưa từng có) và thú vị (bạn tập luyện tốt hơn). Điều đó là quá đủ để xây dựng nên một cộng đồng.

Cũng cần nhớ rằng mọi người tham gia các cộng đồng vì nó củng cố ý thức bản sắc của họ (xem bên dưới), nhưng họ ở lại là nhờ sự trao đổi, thảo luận. Đây cũng là lý do tại sao những cộng đồng tốt nhất buộc các thành viên của họ tương tác với nhau – họ chủ động thúc đẩy sự thảo luận. Và nếu bạn là người tổ chức một cộng đồng mới, thì việc thúc đẩy mức độ tương tác cao phải là nhiệm vụ chính yếu của bạn. Mỗi người quản lý cộng đồng trước hết là người chăm sóc các cuộc thảo luận. Khi Chris Anderson mới tạo ra cộng đồng DIY Drones, anh đã dành trung bình 3-4 giờ đồng hồ mỗi ngày để quản lý cộng đồng của mình. Nói một cách đơn giản, nếu bạn không phải là một người đặc biệt giỏi giao tiếp xã hội hoặc quá bận để dành ra lượng thời gian như vậy, thì việc tạo dựng cộng đồng có lẽ không dành cho bạn.

Tại sao *không* nên xây dựng một cộng đồng DIY

Rất nhiều người cố gắng xây dựng cộng đồng vì những lý do sai lầm, điều này chẳng khác gì xây nhà trên một nền móng tồi. Cho dù tay nắm cửa nhà bạn có tuyệt đẹp đến mức nào thì cuối cùng tất cả cũng sẽ sụp đổ. Điều đó cũng đúng với cộng đồng. Vì vậy ngay trước khi tìm hiểu lý do tại sao bạn nên dành thời gian để

xây dựng một cộng đồng online, chúng ta hãy bắt đầu với ba nguyên nhân chính tại sao bạn không nên xây dựng một cộng đồng.

1. Lòng tham. Các cộng đồng online hướng đến một mục tiêu chuyển đổi cỡ lớn chứ không phải tiền bạc. Điều này không có nghĩa là bạn không thể kiếm tiền từ những cộng đồng này, nhưng nó sẽ không xảy ra ngay lập tức. Cộng đồng phải chính thống và minh bạch, và bạn phải chứng minh mình luôn công khai điều này trước khi bắt đầu bàn đến vấn đề tiền bạc.

2. Sự nổi tiếng. Kinh tế học danh tiếng cho chúng ta biết một trong những lý do chính khiến mọi người tham gia cộng đồng online là bởi vì họ muốn sự công nhận. Và mục tiêu của cộng đồng là mang điều đó đến cho họ, chứ không phải cho bạn.

3. Mong muốn ngắn hạn. Đối với những người mới bắt đầu, xây dựng được một cộng đồng DIY và khiến nó hoạt động không phải là việc một sớm một chiều. Hơn thế nữa, mọi người bị thu hút bởi những tầm nhìn lớn. Khi Planetary Resources thu hút đội Tiên phong (nền tảng cơ bản trong cộng đồng của chúng tôi), mọi người tham gia không phải vì hứng thú với việc giúp chúng tôi tạo một chiếc kính thiên văn mới mà với việc mở rộng biên giới vũ trụ.

Các giai đoạn xây dựng cộng đồng

Nếu bạn đã chắc chắn muốn bắt đầu một cộng đồng, có chín giai đoạn bạn sẽ phải vượt qua trong suốt hành trình.

1. Sự nhận diện – Mục tiêu chuyển đổi to lớn của bạn là gì?

2. Thiết kế cổng thông tin cộng đồng của bạn

3. Các nguồn lực xây dựng cộng đồng

4. Những ngày đầu xây dựng cộng đồng

5. Tạo nội dung cộng đồng

6. Sự gắn kết và các chiến lược gắn kết

7. Quản lý cộng đồng

8. Thúc đẩy sự tăng trưởng

9. Kiếm tiền

Sự nhận diện – Mục tiêu chuyển đổi to lớn của bạn là gì?

Mọi người tham gia cộng đồng DIY bởi vì nó củng cố ý thức bản sắc của họ. Vậy hãy bắt đầu bằng việc tìm những người phù hợp với cộng đồng của bạn. Những ai thuộc nhóm của bạn? Mục tiêu chuyển đổi lớn của bạn là gì? "Đam mê chính là sự khác biệt," Jay Rogers của Local Motors nói. "Vậy hãy giương cao ngọn cờ và hiểu cực rõ về những điều bạn đại diện." Hãy càng cụ thể càng tốt. Viết ra một lời tuyên bố sứ mệnh, đăng nó lên một góc dễ nhìn thấy trên trang web của bạn, sau đó trung thành với tuyên bố đó. Nói cách khác, Quy luật Ngách chỉ có tác dụng khi bạn thật sự hiểu rõ bản sắc của mình và thực sự ủng hộ nó.

Đây cũng là lý do tại sao việc kể lại câu chuyện của bạn lại quan trọng. Lời tuyên bố sứ mệnh là tốt, nhưng nếu bạn không phải là một nhân vật của công chúng, mọi người cần biết bạn là ai và tại sao bạn lại làm công việc này. Điều này có thể được truyền tải dưới dạng viết, nhưng tốt hơn vẫn là mở camera điện thoại lên và làm một đoạn video. Đừng quên làm cho niềm đam mê của bạn tỏa sáng.

Thiết kế cổng thông tin cộng đồng của bạn

Có sáu điều cơ bản liên quan đến việc thiết kế giao diện, cảm giác và sự gắn kết trong cổng thông tin cộng đồng của bạn:

1. Hãy cứ bắt đầu – thiết kế cái gì đó đáng tin cậy. Reid Hoffman người sáng lập LinkedIn đã nói: "Nếu một doanh nhân không bị bẽ mặt bởi phiên bản sản phẩm công bố lần đầu tiên, thì họ đã đưa nó ra thị trường qua muộn." Điều tương tự cũng áp dụng cho cộng đồng. Đừng dành ra hàng năm trời để thiết kế cho đúng, và cũng đừng dốc quá nhiều tiền của. Sự đáng tin rất quan trọng. Và việc có một cá tính là quan trọng (để mọi người có thể nhanh nhóng nhận ra là họ có thuộc về nhóm của bạn hay không), nhưng cho mọi người một nơi để trò chuyện còn quan trọng hơn. Sau này, bạn luôn có cơ hội để gia cố cho cổng thông tin này tốt hơn.

2. Thanh điều hướng. Mọi người cần biết cách di chuyển như thế nào một cách dễ dàng. Họ muốn biết có những nơi nào để đi và họ sẽ tìm thấy gì ở đó. Nếu bạn không thể

cho họ biết thông tin này dễ dàng và nhanh chóng, thì rất nhiều nơi khác sẽ làm điều đó. Nói cách khác, thanh điều hướng không phải là nơi cần sáng tạo. Lấy DIY Drones, một cộng đồng mạng dành cho những người đam mê UAV, làm ví dụ. Điều đầu tiên bạn thấy khi vào trang web này là một khung lớn có ghi: "Chào mừng đến với DIY Drones" và những hướng dẫn cách sử dụng trang, bao gồm một phần rất quan trọng "Tôi là người mới tham gia – tôi phải bắt đầu như thế nào?" được hiển thị nổi bật.

3. Đăng ký đơn giản. Nếu phải cần đến hơn 30 giây để trở thành một thành viên của cộng đồng, thì bạn sẽ không có nhiều thành viên đâu. Tương tự như vậy, nếu bạn muốn có nhiều thông tin hơn địa chỉ email, thì tôi ngờ rằng anh đang bí mật kiếm tiền bằng cách bán thông tin cá nhân của tôi. Điều đó làm tôi tụt hứng. Chỉ cần yêu cầu email của tôi. Hãy cho tôi biết chính xác tôi sẽ nhận được gì. Hãy hứa rằng anh sẽ không bán lại thông tin của tôi. Và cho tôi một cách dễ dàng để mời những người bạn của tôi cùng tham gia nữa.

4. Thông tin. Việc đăng tải nội dung gì lên trang của bạn là vấn đề thuộc sở thích cá nhân, nhưng cần nhớ rằng mọi người tham gia cộng đồng mạng vì bốn lý do chính: cảm giác thuộc về, một mạng lưới hỗ trợ, tầm ảnh hưởng lớn hơn, và một cách để thỏa mãn sự tò mò/khám phá những ý tưởng mới. Hầu hết mọi thứ bạn chọn đăng lên trang web nên đáp ứng được những nhu cầu này.

5. Sự công nhận. Dù bạn có tạo ra một hệ thống đánh giá/xếp hạng hay mở trang blog (để mọi người có thể đăng bài), đừng quên đánh dấu các nội dung nổi bật (ví dụ, phía bên phải của DIY Drone là dành cho phần Nội dung nổi bật) – đặc biệt là, một đoạn mô tả ngắn về bài viết và, quan trọng hơn, một bức ảnh lớn của người đăng bài. Hãy nhớ, đây là nền kinh tế danh tiếng; mọi người muốn được công nhận đóng góp của họ.

6. Khả năng mở rộng. Chắc chắn rồi, bạn rất muốn một cộng đồng với lượng thành viên khổng lồ, nhưng hãy hiểu rằng các cộng đồng tốt là những nơi đầy hỗn độn. Đây là giải pháp. Bạn sẽ muốn một chút hỗn độn này bởi vì nó sẽ tạo ra nhiều ý tưởng mới và giúp đẩy nhanh tốc độ đổi mới, đồng thời nó khiến những thành viên ghét sự chỉ đạo từ trên xuống cảm thấy thoải mái hơn, nhưng bạn cũng

cần phải có khả năng lèo lái (không phải kiểm soát) sự hỗn độn này. Nghĩa là bạn phải cho phép các thành viên chia ra thành những nhóm nhỏ. Đây là lý do tại sao Facebook (ví dụ vậy) không phải lúc nào cũng là nơi tốt nhất cho một cộng đồng DIY hoặc cộng đồng công nghệ đột phá.

Những ngày đầu xây dựng cộng đồng

Không còn con đường nào khác, bạn buộc phải vượt qua chướng ngại dù rằng chồng chất khó khăn. Thật sự, bạn không cần nhiều thành viên để tạo được tác động. Thực tế là, như Richard Millington, người sáng lập cộng đồng tư vấn FeverBee, viết trong blog của mình: "Cộng đồng càng lớn thì càng ít người tham gia. Điều này tạo ra sự lãng phí và khiến người quản lý cộng đồng không thể xác định và làm việc với những thành viên hàng đầu. Tốt nhất nên thu hút 100 thành viên tích cực trong một giờ mỗi ngày thay vì có 50.000 người theo dõi mà hầu như không hoạt động. Hãy giữ quy mô nhỏ và thu được tối đa giá trị từ số ít đó, chứ không phải là thu một ít giá trị từ nhiều người."

Vậy thì bạn thật sự cần bao nhiêu thành viên? Ít hơn bạn có thể nghĩ. Đa số các chuyên gia khuyên bạn nên chọn lọc (xem bên dưới) 10-15 thành viên đầu tiên để khi những người truy cập ghé qua, luôn có điều gì đó thú vị đang diễn ra. Gina Bianchini, CEO của Mighty Bell, đã phát hiện ra rằng con số 150 thành viên thường là điểm mà cộng đồng có thể bắt đầu duy trì cuộc thảo luận.

Đây là phương pháp bắt đầu.

1. Hãy là người tiên phong. Điều này có vẻ rõ ràng, nhưng việc là người đầu tiên ở bất kỳ lĩnh vực nào cũng sẽ cho bạn một đòn bẩy đáng kể. Nếu mọi người muốn có một cuộc thảo luận và cộng đồng của bạn là nơi duy nhất có điều đó thì bạn đã thắng rồi. Nếu bạn không thể là người tiên phong ở lĩnh vực đó, thì vấn đề cần giải quyết ở đây (mục tiêu chuyển đổi cỡ lớn của bạn) nên thật sự khác biệt và được cho là có tầm nhìn xa hơn tầm nhìn của đối thủ.

2. Những thành viên đầu tiên được chọn lọc kỹ càng. Nghiên cứu chỉ ra rằng những người bạn kết nạp sớm có xu hướng trở thành những người ủng hộ hăng hái nhất của bạn. Hãy bắt đầu bằng việc tự lựa chọn ra 10-15 thành viên đầu tiên của bạn. Hãy chắc chắn rằng bạn gắn kết những người này trong quy trình xây dựng cộng đồng. Hãy xin lời khuyên

từ họ. Tích hợp những góp ý của họ. Đừng tốn thời gian theo đuổi những tên tuổi lớn. Như một quy luật chung, những người này đều đang bận rộn với cộng đồng của chính họ rồi.

3. Thiết lập nghi thức cho người mới đến. Bạn muốn tạo ra một nghi thức để khiến các thành viên cảm thấy họ thuộc về cộng đồng này – nhưng họ phải tìm kiếm điều đó. Tạo ra một nghi thức và gắn nó với một cột mốc thành viên cụ thể. Sau khi một thành viên mới đăng được bài blog thứ 5 hoặc một trong những bình luận của họ thu hút được 10 lượt like trên Facebook, hãy thưởng cho thành tích tham gia đó một huy hiệu.

4. Lắng nghe. Bất kể tầm nhìn cốt lõi của bạn là gì đi nữa, bạn sẽ không thể đi đến đâu nếu không có các thành viên. Vì vậy hãy chú ý vào những điều họ nói và chuẩn bị cho việc thay đổi định hướng khi cần thiết.

Tạo dựng nội dung cộng đồng

Không có cách nào thoát khỏi sự thật là việc điều hành một cộng đồng online sẽ đưa đẩy bạn vào ngành kinh doanh nội dung. Trong khi có rất nhiều chuyên gia cảm thấy rằng có quá nhiều sự gắn kết từ người quản lý cộng đồng không phải là một điều tốt, thì việc có quá ít sự gắn kết cũng là một yếu tố làm tăng tỷ lệ các thành viên rời khỏi cộng đồng. Hầu hết các nhà sáng lập mà chúng tôi từng nói chuyện đều cho rằng họ túc trực trên mạng và chăm sóc cộng đồng của mình gần như liên tục, đặc biệt trong hơn sáu tháng đầu tiên sau khi khởi động. Nói cách khác, họ trở thành một cỗ máy sản xuất nội dung. Đây là một hệ quả không thể tránh khỏi. Hãy tiên liệu, lên kế hoạch và thực thi nó.

Sau đây là danh sách năm nhóm nội dung cơ bản được tổng kết.

1. Tương lai. Nhóm này có nhiều hình thức. Bạn có thể đưa trước thông tin về một sự kiện sắp diễn ra hay một sản phẩm sắp được ra mắt hoặc về tuần sắp đến (những gì sẽ xảy ra trên trang web trong bảy ngày tới) hoặc đưa ra những dự đoán về năm tiếp theo. Đưa trước thông tin là một cách tuyệt vời để cộng đồng cập nhật tin tức, trong khi dự đoán lại là một cách để bắt đầu cuộc tranh luận. Cả hai đều hữu ích.

2. Tin tức. Đây có thể là một tin đồn, một tin nổi bật hoặc

tin về các sản phẩm mới ra đời (đánh giá sản phẩm). Tất cả đều được sử dụng phổ biến và khá hiệu quả. Vì rất nhiều trang khác cũng dùng cách thức này nên hãy tìm cách để tin tức của bạn mới mẻ hơn. Cho nó một góc nhìn mới. Không thể thiếu sự hài hước. Quan trọng hơn, hãy đảm bảo có phần tin tức về các thành viên. Cộng đồng đang làm gì? Có ai đó đang làm điều gì thú vị, thay đổi công việc hay gặp một người nổi tiếng không? Sử dụng trang của bạn như một nơi để ăn mừng thành tựu mà các thành viên đạt được chính là một cách hay để nuôi dưỡng lòng trung thành và nhiệt huyết.

3. Phỏng vấn. Phỏng vấn là một trong những công cụ mạnh mẽ nhất để tạo dựng sự gắn kết. Chọn một thành viên trong tháng và phỏng vấn anh ấy/cô ấy. Chọn thành viên lâu đời nhất và phỏng vấn họ. Và quan trọng không kém, hãy phỏng vấn những VIP. Một lời khuyên ngắn gọn dành cho các cuộc phỏng vấn VIP: Nếu bạn chưa có sẵn mối quan hệ với người đó, hãy nâng cấp độ từ từ. Bắt đầu bằng việc tìm những VIP ở phân khúc dưới một chút – những người này thường ít được phỏng vấn hơn các CEO và hứng thú nói chuyện với giới truyền thông hơn.

4. Lời khuyên. Không thể thiếu lời khuyên từ các nhà sáng lập, vì mọi người thích nghe những người lãnh đạo dũng cảm nói. Nhưng bạn cũng có thể lấy lời khuyên từ các thành viên và hình thành một hệ thống lời khuyên chung của cộng đồng hoặc – rất ít được sử dụng nhưng lại hữu ích – lời khuyên từ những người thuộc ngành nghề tương tự.

5. Khách mời. Cho dù chúng ta đang nói đến các bài viết thể hiện ý kiến cá nhân hay bài blog tự đăng tải từ các chuyên gia, nhưng việc cung cấp cho người ngoài một diễn đàn để giao tiếp với cộng đồng của bạn cũng có thể giúp phục vụ nhu cầu cốt lõi và mở rộng thành viên. Nhưng cũng cần lưu ý rằng mọi người thường bận rộn, và nhiều người cảm thấy không có gì đáng sợ hơn là một trang web trống – vì vậy nên cung cấp những bài viết đồng tác giả nữa.

Gắn kết và các chiến lược gắn kết

Có hai loại gắn kết quan trọng nhất. Đầu tiên là sự gắn kết cấp thấp, ví dụ như một lượt like Facebook hay một lượt re-Tweet. Lý

do duy nhất mà loại gắn kết này có tác dụng là do tính bề nổi. Rất nhiều người mới tham gia muốn tìm những bằng chứng xã hội cho thấy cộng đồng mà họ tham gia là thật, và việc có 10.000 lượt like hoặc hơn trên Facebook sẽ củng cố điều đó. Như đã nói, một lượt like không phải là một sự gắn kết sâu sắc. Trái ngược với sự gắn kết hời hợt, gắn kết sâu sắc đòi hỏi việc xây dựng cầu nối thật sự giữa các thành viên trong cộng đồng. Một cầu nối thật sự nghĩa là mọi người kết nối với bạn và kết nối với nhau, theo những cách tạo ra cảm xúc thật. Đó là điều chính yếu. Mọi người gia nhập cộng đồng vì ý tưởng; họ ở lại vì cảm xúc.

Rõ ràng là có nhiều cách để tạo ra cảm xúc trong cộng đồng của bạn. Chúng tôi sẽ đưa ra một số ví dụ mạnh mẽ hơn bên dưới, nhưng điều quan trọng nhất cần nhớ là: sự gắn kết sâu sắc đòi hỏi việc thực nghiệm liên tục. Hãy nhớ mục đích của những thực nghiệm này là để mọi người thảo luận và làm việc cùng nhau. Hãy thử nhiều cách khác nhau để giúp giao tiếp dễ dàng hơn và gia tăng các cơ hội hợp tác.

Đây là năm chiến lược gắn kết hữu dụng nhất.

1. Danh tiếng. Chúng ta đã thấy hệ thống đánh giá và xếp hạng hoạt động của TopCoder hiệu quả như thế nào trong việc thúc đẩy sự gắn kết. Hãy cân nhắc rằng có hàng chục các công ty phần mềm ngày nay sẽ không tuyển thêm nhân tài mới nếu họ không có được thứ hạng trên TopCoder. Khi một chiến dịch gắn kết trở thành một nền tảng để kinh doanh, thì đó là một đòn bẩy đáng kể. Trong khi đó, một bảng xếp hạng, cho phép bạn thêm vào cộng đồng một lớp trò chơi (game-layer). Việc công khai sự có trách nhiệm với hiệu quả công việc của mọi người tạo ra động lực xã hội thú vị. Đối với những thành viên có tính cạnh tranh, các động lực này truyền cảm hứng, khiến họ làm việc chăm chỉ hơn để cải thiện vị trí của mình trên bảng thành tích. Đối với những người ít cạnh tranh hơn, bảng xếp hạng là căn cứ để họ xác định lĩnh vực chuyên môn của các thành viên trong cộng đồng. Hãy nhớ rằng phức tạp không phải lúc nào cũng cần thiết. Chỉ đơn giản là nhấn mạnh những đóng góp, thành tựu của các thành viên cũng đủ để tăng cường danh tiếng cho họ.

2. Gặp gỡ. Mục đích là tạo ra những cảm xúc thật, và không gì hiệu quả hơn là những con người thật có mặt trong cùng một căn phòng. Tốt hơn nữa, nếu bạn có cách nào đó để các thành viên tự tổ chức các cuộc gặp gỡ – giống như những Vòng tròn Lean In của Sheryl Sandberg – bạn sẽ có được những lợi ích của sự gắn kết sâu sắc với ít nỗ lực hơn. Dĩ nhiên, nếu bạn không thể tập hợp mọi

người gặp gỡ trực tiếp, hãy tổ chức online, đừng ngại tổ chức một buổi thảo luận có định hướng. Mọi người đều bận rộn, vì thế, hãy đưa ra những giới hạn và tâm điểm của buổi thảo luận. Đó là một cách tuyệt vời để các thành viên thấy thời gian của họ được tôn trọng.

3. Thách thức. Cho dù nó là một giải thưởng khích lệ (xem chương tiếp theo), một dự án nhóm hay một cuộc tranh luận được tổ chức tốt, thách thức cộng đồng có thể là một cách để nuôi dưỡng sự gắn kết. Và có những thách thức bên trong những thách thức. Hãy đặt ra thời hạn để mọi thứ thêm phần thú vị. Đưa thêm các quy tắc đòi hỏi sự hợp tác – ví dụ, một dự án phải được xem qua bởi một số lượng cụ thể các thành viên trong cộng đồng trước khi được chấp nhận như một bài dự thi.

Quan trọng không kém, những thách thức là cần thiết vì chúng sẽ giúp bạn giữ "nhóm lợi ích" ở mức tối thiểu. "Mục tiêu của mọi cộng đồng là tạo ra cảm giác thuộc về, Jono Bacon, Giám đốc cấp cao của cộng đồng XPRIZE nói. Nhưng có một mặt trái: ngược lại với sự thuộc về là 'nhóm lợi ích'. Rất nhiều cộng đồng phải đấu tranh với nhóm lợi ích, và nó có thể khiến họ trở nên già cỗi khi những thành viên nhóm lợi ích làm giảm tốc độ đổi mới. Tất cả các cộng đồng đều có rủi ro bị già cỗi khi họ không thách thức chính mình."

4. Hình ảnh trực quan. Dù là những video hướng dẫn do người sáng lập cộng đồng tạo ra, những bức ảnh do các thành viên đóng góp hay một bài trình chiếu đơn giản, việc phớt lờ đi sự thật rằng trang web là một môi trường trực quan chỉ có hại cho bạn thôi. Mọi người mong đợi một mức độ bắt mắt nhất định trên mạng ngày nay. Và sự bắt mắt này rất dễ có nhờ vào nguồn lực cộng đồng và cũng dễ chia sẻ.

5. Hãy là một người kết nối. Là người tổ chức cộng đồng, bạn có quyền truy cập các thông tin về sở thích, hoạt động và nền tảng kiến thức của các thành viên. Một trong những cách tốt nhất để gắn kết họ vào mục tiêu tạo ra giá trị to lớn, đặc biệt vào những ngày đầu tiên thành lập cộng đồng, chính là giới thiệu những thành viên có cùng chí hướng với nhau. Hãy giới thiệu, gợi ý gặp gỡ và cho họ một chủ đề hoặc một lịch trình để thúc đẩy cuộc thảo luận. Sau đó hãy xem hiệu ứng dần lan rộng.

Quản lý cộng đồng của bạn

Cộng đồng là nơi đầy hỗn độn. Nhưng bạn phải lèo lái con thuyền

bất chấp cơn bão có dữ dội thế nào. Có vô số những lời khuyên khôn ngoan về việc lèo lái này, nhưng đây là năm bài học về quản trị cộng đồng quan trọng nhất.

1. Những nhà độc tài tử tế. Những người chúng tôi từng trò chuyện đều nói: Các cộng đồng tốt nhất được điều hành bởi những gã bạo chúa nhân từ. Như người sáng lập Local Motors Jay Rogers giải thích: "Có những thời điểm nhất định bạn cần phải là một nhà độc tài tử tế. Đối với chúng tôi, chúng tôi biết mình sẽ sản xuất xe hơi nhưng phải quyết định sản xuất chiếc nào. Chúng tôi có thể để cộng đồng quyết định, nhưng mọi việc không hẳn rõ ràng như vậy. Chúng tôi lo rằng mọi người sẽ chọn một thiết kế vì những lý do về trí tuệ hoặc học thuật, nhưng sự lựa chọn đó lại không phù hợp với mô hình kinh doanh của chúng tôi. Và chúng tôi cần phải làm ra thứ gì đó có thể bán được. Vì vậy chúng tôi quyết định thiết lập các thông số và để cộng đồng đưa ra gợi ý. Chúng tôi vẫn bảo toàn quyền đưa ra quyết định cuối cùng và minh bạch điều đó. Chúng tôi là những nhà độc tài tử tế, nhưng rốt cuộc, vẫn phải là những nhà độc tài."

2. Hãy bình tĩnh. Hãy cứ để bọn trẻ chơi đùa. Đôi khi sẽ có ồn ào đúng không? Chắc rồi. Nhưng một tranh chấp nhỏ là điều tốt. Và việc không can thiệp vào chúng cũng vậy. Khi viết cho tờ Mashable, nhà bình luận công nghệ Jolie O'Dell đã giải thích: "Thường thì, chúng ta quá nhanh nhảu can thiệp, trong khi lẽ ra cuộc thảo luận chúng ta khởi tạo cần được hâm nóng trong vài giờ mà không cần có sự can thiệp. Mọi người cần xuất phát từ đề tài, sự chơi khăm phải bị dập tắt bởi nhóm người dùng quyền lực (power user), những cuộc nói chuyện bên lề cần được diễn ra, thường không phải là những bình luận trực tiếp bên trong cộng đồng. Không ai thích ý tưởng của họ lúc nào cũng bị kiểm soát."

3. Không xin xỏ. Hãy ngưng cố gắng giới thiệu sản phẩm đến cộng đồng của bạn. Bạn ở đó để hỗ trợ họ chứ không phải để bán cho họ. Thị trường sẽ tự nhiên phát triển, từ các cuộc trò chuyện, chứ không phải ngược lại.

4. Việc giữ người là quan trọng. Quá nhiều lãnh đạo cộng đồng dành toàn bộ thời gian của họ để theo đuổi các thành viên mới. Đừng. Trong cộng đồng DIY, quy mô càng lớn không đồng nghĩa với hiệu quả càng cao. Thêm nữa, nếu

bạn liên tục cố gắng gia tăng thành viên, bạn sẽ bỏ qua những thành viên bạn đang có – và đó là lý do khiến bạn dễ đánh mất họ. Giữ chân những thành viên bạn có, làm cho họ gắn kết một cách vui vẻ. Điều đó quan trọng hơn nhiều.

5. Giao việc. Phân chia quyền quản lý chính là điều then chốt. Hãy để những lãnh đạo cộng đồng tự xuất hiện, và đảm bảo lan tỏa sức mạnh đó ra xung quanh. Tìm ra người đăng bài blog tốt nhất và để anh ấy/cô ấy phụ trách phần bình luận. Tìm một người dùng quyền lực thân thiện và giao cho họ nhiệm vụ chào đón thành viên mới. Phân chia nhiệm vụ tổ chức cuộc thi, các dự án nghiên cứu và tất cả những thứ khác. Bạn là nhà độc tài tử tế, vì vậy hãy thiết lập những hướng dẫn và trách nhiệm rõ ràng, tổ chức đào tạo khi cần thiết và có các phần thưởng cho tất cả sự tham gia này.

Thúc đẩy sự phát triển

Hãy nhớ rằng, không cần phải đạt quy mô khổng lồ thì cộng đồng của bạn mới hoạt động hiệu quả. Nếu bạn muốn phát triển, tốt nhất hãy bắt đầu với những điều cơ bản. "Mọi người thích nói chuyện với nhau," tác giả Seth Godin (chính ông cũng có một cộng đồng rất lớn) từng nói. "Chúng ta đã tiến hóa để làm điều đó. Vì vậy một trong những cách mạnh mẽ và có lực bẩy lớn để phát triển một bộ tộc là kết nối mọi người với nhau. Nhưng, nếu chỉ có điều đó, thì bạn không có gì khác hơn ngoài một quán cà phê. Trên hết, cần có một thông điệp từ bạn, người lãnh đạo, về cái đích bạn muốn đến, về sự thay đổi bạn muốn làm cho thế giới này. Bạn cần một sứ mệnh, một phong trào, một nơi mà mọi người muốn đến." Nói cách khác, bạn sẽ không thể phát triển nếu không có một mục tiêu chuyển đổi lớn được xác định rõ ràng và một nơi cho mọi người cùng hợp sức với nhau để cố gắng đạt được mục tiêu đó.

Dựa trên những điều cơ bản kể trên, sau đây là bảy chiến lược hiệu quả giúp bạn mở rộng cộng đồng.

1. Tuyên truyền. Lời truyền miệng vẫn là cách hiệu quả nhất để phát triển cộng đồng. Hãy để các thành viên nói về những nỗ lực của bạn. Để tạo ra được sự hứng thú giai đoạn đầu cho Local Motors, các thành viên thường xuyên ghé thăm trang của các nhà thiết kế xe hơi. Jay Rogers giải thích: Chúng tôi chỉ đơn giản nói: 'Chúng tôi sẽ chế tạo

chiếc xe hơi mà các bạn thiết kế. Bạn nghĩ sao?' Điều quan trọng là giương cờ, nói cho mọi người biết bạn đang làm gì."

2. Hòa hảo với những người khác. Hợp tác với những tổ chức lân cận. Hãy làm điều này ngoài thế giới thực và cả trong thế giới mạng. Một trong những nguyên nhân giúp TopCoder bùng nổ về thành viên là do họ đã hợp tác với Sun Microsystems – Sun vừa mang lại thêm thành viên vừa xác nhận rằng cộng đồng này đang làm điều gì đó đặc biệt.

3. Cạnh tranh. Ai cũng thích cạnh tranh. Bảng xếp hạng, hệ thống đánh giá, các giải thưởng khích lệ, hay bất cứ thứ gì – cho mọi người một phương thức để thi đấu với nhau và họ sẽ xuất hiện.

4. Chọn một cuộc chiến. Một trong những cách tốt nhất để gia tăng sức mạnh của cộng đồng là tham gia cuộc chiến chống lại một đối thủ thông thường. Hãy tìm một kẻ địch và chọn lấy một chiến tuyến.

5. Marketing tin đồn. Các cuộc trình diễn công nghệ/sản phẩm/ý tưởng mới làm sản sinh các tin đồn và thu hút người theo dõi. Ví dụ Better Blocks, tạo ra các buổi tập hợp công chúng làm những việc giúp cải thiện cộng đồng. Họ kết hợp mọi người lại để kẻ làn đi xe đạp trên đường, trồng cây ở khu vực công cộng, mở các quán cà phê ngoài trời và các cửa hàng di động – tất cả đều không có sự chấp thuận của chính phủ. Những hoạt động này không chỉ giúp họ xây dựng cộng đồng, đưa ra quan điểm của họ dựa vào nguồn lực cộng đồng, mà những cải tiến đô thị tạm thời này còn thường dẫn đến những sự thay đổi trong lập pháp và đổi mới đô thị dài hạn.

6. Tổ chức sự kiện. Điều này đã được nhắc đến phía trên, nhưng vẫn đáng để nhắc lại: không điều gì có thể mang mọi người đến với nhau hiệu quả như lý do thật sự khiến họ tìm đến nhau.

7. Tối ưu hóa công nghệ. Nếu bạn muốn có một cộng đồng mạng lớn hơn, đừng quên sự thật đã được kiểm chứng: các chiến thuật tối ưu hóa công cụ tìm kiếm, quảng cáo từ khóa (Adwords), quảng cáo trên Facebook,...

Kiếm tiền

Rốt cuộc thì bạn vẫn là một doanh nhân, và việc kiếm tiền – ở khía cạnh nào đó – là quan trọng đối với bạn. Kiếm tiền từ cộng đồng của bạn có thể mang tính nghệ thuật hơn là khoa học, nhưng có một số những quy tắc ngắn gọn và cốt lõi cần ghi nhớ.

1. Tính minh bạch và xác thực. Cộng đồng DIY được xây dựng dựa trên sự cởi mở, vì vậy nếu bạn có kế hoạch kiếm tiền từ cộng đồng của mình, đừng che giấu sự thật này. Hãy đưa nó vào sứ mệnh. Đăng nó lên trang web. Mọi người chúng tôi đã phỏng vấn đều đồng ý rằng sự thẳng thắn về vấn đề tiền bạc sẽ mang lại ít rắc rối hơn về sau. Hơn nữa, có khả năng cộng đồng của bạn cũng đang tìm cách để kiếm tiền từ đam mê của họ, vậy hãy gia tăng sự gắn kết bằng cách đưa việc kiếm tiền vào một chủ đề thảo luận.

2. Bán những gì cộng đồng tạo ra. Cách dễ nhất để kiếm tiền mà không làm mất đi thành viên đó là hãy giúp họ cùng kiếm tiền. Đây là chiến lược đã hiệu quả đối với Local Motors, TopCoder và nhiều cộng đồng khác. Và nếu cộng đồng của bạn không tạo ra sản phẩm, thì họ cũng đang nâng cao chuyên môn. Bạn cũng có thể bán điều này thông qua những hướng dẫn, tóm lược, ebook, bài giảng, podcast,...

3. Phục vụ cốt lõi. Hãy đưa cho mọi người thứ họ muốn. Bán những sản phẩm gốc và làm điều đó sau khi bạn đã có được danh tiếng. Chris Anderson đã đợi chờ hàng năm trước khi cố gắng kiếm tiền từ DIY Drones, và anh làm điều đó xuất phát từ đề nghị sản xuất thứ mà cộng đồng của anh đã thiết kế nhưng (trong một số trường hợp) cộng đồng không có thời gian hay nguồn lực để thật sự sản xuất như lắp ráp những chiếc máy bay điều khiển từ xa.

4. Tất cả những điều căn bản. Dĩ nhiên bạn có thể bán quảng cáo cho người ngoài và chương trình thành viên cao cấp cho người trong cộng đồng – đây là những hướng tiếp cận tiêu biểu – nhưng một lần nữa hãy nhớ phục vụ giá trị cốt lõi. Hãy đảm bảo rằng những người đăng quảng cáo đang bán những thứ mà cộng đồng của bạn thật sự muốn.

Tương tự, bán chương trình thành viên cấp cao có thể hiệu quả, nhưng hãy đảm bảo rằng nó mang lại những đặc quyền thực sự và những đặc quyền đó không làm giảm đi giá trị của cộng đồng bạn xây dựng. Cho những thành viên có đóng phí quyền truy cập vào bảng thông báo việc làm cũng mang lại hiệu quả cao. Những thành viên có đóng phí cũng có thể tham gia các sự kiện, nhưng

bạn cần nhớ rằng nếu hội đồng thảo luận cuối cùng lại bị chi phối bởi những người trong nội bộ – bạn phải có mặt để hiểu được điều đó – thì những người không tham gia sự kiện sẽ không ở lại cộng đồng lâu dài.

Lời kết

Tôi muốn kết thúc chương này bằng việc đề cập đến hai công cụ cộng đồng đột phá. Chúng chính là những cơ chế chuyển đổi một đám đông thành một cộng đồng. Đầu tiên là huy động vốn cộng đồng. Khi một chiến dịch gây quỹ được hoàn tất thành công, tất cả những người đã tài trợ trở thành thành viên trong cộng đồng của bạn. Lúc kết thúc chiến dịch ARKYD, chúng tôi đã có thêm 17.000 thành viên mới để hợp tác thực hiện mục tiêu chuyển đổi lớn của chúng tôi. Công cụ thứ hai chúng ta sẽ đề cập tiếp theo đây. Nó là chủ đề của chương cuối cùng, một mô hình tăng tốc khởi nghiệp tiên phong đáng kinh ngạc, một chiến lược xây dựng cộng đồng khởi đầu sự nghiệp của tôi: những giải thưởng khích lệ.

10
Các cuộc thi khích lệ

Lựa chọn những người giỏi nhất và sáng giá nhất giúp bạn giải quyết các thách thức

Chương cuối cùng này tập trung vào một trong những cơ chế sẵn có mạnh mẽ nhất dành cho các nhà khởi nghiệp đột phá, giúp giải quyết các vấn đề lớn và táo bạo toàn cầu, một công cụ được sử dụng bởi những công ty quyền lực như Google, Qualcomm và những doanh nhân thành công, trong đó có Larry Page và Elon Musk. Công cụ cộng đồng đột phá này chính là *cuộc thi khích lệ*, một ý tưởng kết hợp tất cả những bài học đã nói đến trong cuốn sách này và chạm đến năng lượng mạnh mẽ nhất trong tâm trí con người, công cuộc tìm kiếm ý nghĩa cuộc sống.

Một cuộc thi khích lệ rất đơn giản. Đặt ra một mục tiêu rõ ràng, đo lường được và đưa ra một giải thưởng lớn dành cho người đầu tiên đạt được mục tiêu đó. Như chúng ta sẽ thấy, cơ chế này kết hợp hầu hết kiến thức trong chín chương vừa rồi: sử dụng công nghệ đột phá, tư duy quy mô, sức mạnh nguồn lực cộng đồng, tạo cơ hội để huy động vốn cộng đồng, và kích thích tạo ra các cộng đồng DIY. Không chỉ vậy, các cuộc thi khích lệ đều tàn khốc. Chúng không quan tâm bạn học ở đâu, bao nhiêu tuổi hay từng làm được gì trước đó. Các tập đoàn tỷ đô cạnh tranh công bằng với những công ty khởi nghiệp hai thành viên. Chúng chỉ đo lường một điều duy nhất: Bạn có đạt được mục tiêu mà cuộc thi đặt ra hay không?

Đối với các doanh nhân đột phá, giải thưởng khích lệ là một cơ chế giải quyết một thách thức cá nhân, điều bất công toàn cầu hoặc đưa một công nghệ mới vào cuộc sống. Như tôi đã đề cập phía trên, việc tôi sử dụng các giải thưởng khích lệ bắt nguồn từ mong muốn tìm ra cách đưa bản thân lên vũ trụ. Tôi đã từ bỏ hy vọng có

được tấm vé từ NASA, thay vào đó, các chuyến bay không gian thương mại là cách để vừa phát triển công nghệ lẫn tài chính cần thiết để đưa tôi ra khỏi Trái đất. Nhưng vẫn còn một động lực khác nữa.

Năm 1993, tôi nhận được cuốn sách đạt giải Pulitzer năm 1954 *The Spirit of St. Louis* (tạm dịch: *Tinh thần Thánh Louis*) của Charles Lindbergh. Món quà này đến từ người bạn đáng mến Gregg Maryniak của tôi, người khi đó hy vọng sẽ mang lại niềm cảm hứng tôi cần có để hoàn tất tấm bằng lái máy bay (điều mà tôi đã bắt đầu và hoãn lại ba lần do thiếu thời gian và/hoặc tiền bạc). Và nó đã có tác dụng. Tôi đã lấy được tấm bằng, nhưng niềm cảm hứng không dừng lại ở đó. Trước khi đọc Spirit, tôi đã luôn tin rằng một ngày Lindbergh thức dậy và quyết định đi về phương Đông, vượt qua Đại Tây Dương mà không có kế hoạch trước. Tôi không hề biết rằng ông đã thực hiện chuyến bay nổi tiếng và giành giải thưởng Orteig trị giá 25.000 đô-la vì là người đầu tiên tự bay một mình từ Paris đến New York (hoặc ngược lại). Tôi cũng không biết được sức mạnh đòn bẩy phi thường mà những cuộc thi đó có thể mang lại. Đã có chín đội chi ra tổng cộng 400.000 đô-la để cố giành lấy giải thưởng của Raymond Orteig. Đó chính là sức bẩy gấp 16 lần. Và Orteig không hề trả một xu nào cho những người thua cuộc: thay vào đó, cơ chế dựa trên sự khích lệ của ông tự động hỗ trợ cho Lindbergh, người khi đó bị đánh giá là đáp ứng được ít tiêu chuẩn nhất trong số các thành viên tham gia. Hơn thế nữa, cơn sốt từ phương tiện truyền thông đã tạo ra sự phấn khích cho công chúng đến mức cả một ngành công nghiệp mới được hình thành. Đó chính là một giải thưởng khích lệ đã mang đến thị trường hàng không toàn cầu trị giá 300 tỷ đô-la ngày nay.

Vào thời điểm tôi đọc xong cuốn *The Spirit of St. Louis,* khái niệm về một giải thưởng khích lệ cho một "con tàu không gian cá nhân, tiểu quỹ đạo, hoàn toàn có thể tái sử dụng" đã hình thành trong tâm trí tôi. Vì không biết ai sẽ là "Orteig" của mình, nên tôi đã viết "'X' PRIZE" ở bên lề cuốn sách. Chữ cái X là một biến số, một ký tự giữ chỗ được thay thế bởi tên của một người hay một công ty nào đó có thể đưa ra giải thưởng giá trị 10 triệu đô-la. Làm thế nào để đặt ra con số 10 triệu đô làm giải thưởng, huy động được tiền và tạo ra các quy tắc, tôi sẽ nói đến ngay đây. Bước đầu tiên, sau khi nhận ra rằng một giải thưởng khích lệ có thể giúp tôi hoàn thành mục tiêu cá nhân táo bạo kia, tôi liền học hỏi mọi thứ có thể liên quan tới các giải thưởng, lịch sử của chúng, tiến hành thế nào và tại sao chúng lại có hiệu quả.

Sức mạnh của các cuộc thi khích lệ

Orteig không phát minh ra các giải thưởng khích lệ. Ba thế kỷ trước khi Lindbergh vượt Đại Tây Dương bằng máy bay, Nghị viện Anh đã muốn trợ giúp cho việc vượt Đại Tây Dương bằng tàu thủy. Năm 1714, giải thưởng Longitude trị giá 20.000 bảng Anh được công bố sẽ trao cho người đầu tiên đo được chính xác kinh độ trên biển. Nó đã có tác dụng. Năm 1765, người thợ làm đồng hồ John Harrison đã giành được giải thưởng này, nhưng ngoài việc khai phá ra sự định vị trên biển, cuộc thi này đã đưa các giải thưởng khích lệ – như một phương pháp thúc đẩy sự đổi mới – đến với công chúng.

Ý tưởng được lan truyền nhanh chóng. Ví dụ năm 1795, Napoléon Đệ Nhất đã đưa ra giải thưởng trị giá 12.00 franc cho một phương pháp bảo quản thực phẩm đảm bảo nuôi quân trong hành trình dài đến Nga. Người thắng cuộc, Nicolas Appert, một thợ làm kẹo người Pháp, đã đưa ra phương pháp đóng hộp cơ bản vẫn được sử dụng đến ngày nay. Năm 1823, Chính phủ Pháp đã đưa ra một giải thưởng khác, trị giá 6.000 franc cho việc phát triển một tua-bin thủy lực thương mại quy mô lớn. Thiết kế thắng cuộc đã giúp tăng cường sức mạnh cho ngành dệt may. Những giải thưởng khác đã tạo ra đột phá cho ngành giao thông, hóa học và chăm sóc sức khỏe. Theo như một báo cáo gần đây của công ty McKinsey & Company về chủ đề này: "Về mặt lịch sử, với cả hoàng tộc và các nhà công nghiệp, thì các giải thưởng khích lệ từ lâu đã là một công cụ thúc đẩy sự đổi mới," Giám đốc Công ty Tư vấn Deloitte Marcus Shingles nói. "Nhưng chỉ đến bây giờ thì những cuộc thi này mới bắt đầu đạt đến thời hoàng kim. Trong thế giới siêu kết nối của chúng ta, với sự trưởng thành của truyền thông xã hội và sự bùng phát năng lực của nguồn lực cộng đồng, khả năng thiết kế và tận dụng những giải thưởng này của chúng ta để thúc đẩy sự đột phá chưa bao giờ mạnh mẽ đến vậy."

Thành công của những cuộc thi này bắt đầu từ một vài nguyên tắc cơ bản. Trước tiên, các giải thưởng khích lệ lớn đã gia tăng khả năng nhận thức về một thách thức cụ thể, thu hút các nhà đổi mới và các nhà tư tưởng phi truyền thống trên khắp thế giới. Những cuộc thi này cũng giúp nuôi dưỡng niềm tin rằng một thách thức đưa ra thật sự có thể giải quyết được. So với những định kiến nhận thức mà chúng ta đã biết, đây là chi tiết không hề nhỏ. Trước Ansari X PRIZE, một vài nhà đầu tư đã nghiêm túc xem xét thị trường về các chuyến bay thương mại vào vũ trụ cho con người; việc từng được cho là chỉ dành cho các chính phủ. Sau

đó, nửa tá các công ty được thành lập, hơn 1 tỷ đô-la đã được đầu tư, và các tấm vé vào vũ trụ trị giá hàng trăm triệu đô-la đã được bán ra.

Thứ hai, ở những lĩnh vực mà sự thất bại của thị trường gây trở ngại cho đầu tư hoặc các doanh nghiệp bảo thủ gây cản trở tiến độ, thì các giải thưởng này giúp phá vỡ các nút thắt cổ chai. Bằng việc tạo ra một cuộc đua với một khoản tiền thưởng lớn, những cuộc thi này thu hút các hình thức tiền tệ mới đến các lĩnh vực đang có vấn đề. Thay vì chỉ ủng hộ một nhóm tiềm năng duy nhất với cơ hội đầu tư, các nhà tài trợ và nhà hảo tâm hỗ trợ cho một nhóm cộng đồng. Sự thật là mỗi năm, các nhà tài trợ chi ra 45 tỷ đô-la ủng hộ cho các nhóm với mục đích duy nhất là dịch chuyển các vấn đề với hình dạng và kích thước khác nhau lên hoặc xuống trong ngành. Theo cách tương tự, các tập đoàn ngày nay có thể hỗ trợ những nhóm đang cố gắng giải quyết các thách thức cỡ lớn.

Yếu tố tiếp theo sau sự thành công mãnh liệt của các cuộc thi khích lệ này là khả năng tiếp cận một mạng lưới rộng. Tất cả mọi người, từ mới vào nghề đến các chuyên gia, từ công ty tư nhân đến tập đoàn khổng lồ đều tham gia. Những chuyên gia ở lĩnh vực này nhảy sang lĩnh vực khác, mang theo những ý tưởng phi truyền thống. Những người ngoài cuộc có thể trở thành người chơi chính. Vào thời điểm giải thưởng Longitude của Anh được đưa ra, mọi người tin chắc rằng giải thưởng sẽ thuộc về một nhà thiên văn học, nhưng người thắng cuộc, John Harrison, là một người thợ chế tạo đồng hồ tự học. Tương tự, trong hai tháng đầu tiên của giải thưởng Wendy Schmidt Oil Cleanup X CHALLENGE, có 350 đội tiềm năng từ hơn 20 quốc gia đăng ký tham gia cuộc thi, trong đó một đội đến từ một tiệm xăm ở Las Vegas và họ chưa từng tham gia vào ngành kinh doanh làm sạch dầu trước đây (sẽ nói thêm về trường hợp này sau).

Những lợi ích không dừng lại ở đây. Vì tính cạnh tranh mà khả năng sẵn lòng chấp nhận rủi ro của mọi người tăng cao, từ đó thúc đẩy sự đổi mới hơn nữa. Thêm vào đó, vì nhiều cuộc thi đòi hỏi lượng vốn đáng kể để thành lập một đội, nên huy động vốn cộng đồng giờ đây có thể được sử dụng để thu hút các hỗ trợ tài chính cần thiết – mở ra một lĩnh vực toàn cầu tiềm năng về sự đầu tư. Cuối cùng, các cuộc thi truyền cảm hứng cho hàng trăm phương pháp tiếp cận kỹ thuật khác nhau, có nghĩa là chúng không chỉ tạo ra một giải pháp duy nhất mà là cả một ngành công nghiệp.

Tại sao các giải thưởng lại có hiệu quả

Nhà nhân loại học người Mỹ Margaret Mead đã từng nói: "Đừng bao giờ nghi ngờ việc một nhóm nhỏ các công dân cam kết, chu đáo có thể thay đổi thế giới. Thật vậy, đó chính là điều duy nhất đã xảy ra." Như chúng ta đã thấy, khái niệm này cũng được lặp lại trong quy tắc skunk thứ ba của Kelly Johnson: "Số lượng người có liên quan đến dự án phải được hạn chế một cách nghiêm ngặt nhất." Có những lý do khá hợp lý cho ý kiến này. Các nhóm lớn hoặc vừa – các tập đoàn, các cuộc vận động – không có sự nhanh nhạy và cũng không sẵn lòng chịu các rủi ro lớn. Các tổ chức như vậy được mặc định với sự phát triển vững chắc và có quá nhiều thứ để mất nếu đặt cược lớn – điều mà sự đột phá đòi hỏi.

May mắn thay, điều này không đúng với những nhóm nhỏ. Không có chế độ quan liêu, không có gì nhiều để mất, và một đam mê chứng tỏ bản thân, khi nói đến sự đổi mới, những nhóm nhỏ liên tục thực hiện tốt hơn những tổ chức lớn. Và các giải thưởng khích lệ được thiết kế một cách hoàn hảo để khai thác tiềm năng này.

Còn có một nguyên tắc tâm lý thúc đẩy mạnh mẽ khác ở đây: Sức mạnh của sự giới hạn. Sự sáng tạo, như chúng ta thường nghe tới, là một loại tư duy tự do, diện rộng, là "bất cứ điều gì". Có nguyên một lĩnh vực nghiên cứu về các chiến lược kinh doanh "tư duy vượt giới hạn" (think outside the box) liên quan đến quan niệm này. Nhưng nếu việc đổi mới thật sự là mục tiêu, thì như anh em Dan và Chip Heath, tác giả cuốn sách bán chạy *Made to Stick: Why Some Ideas Survive and Others Die (Tạo ra thông điệp kết dính: Vì sao có những ý tưởng tồn tại trong khi những ý tưởng khác đều chết),* đã chỉ ra khi nói về trường hợp Fast Company: "Đừng tư duy vượt giới hạn. Hãy mua sắm trong giới hạn. Cứ tiếp tục thử từng cái cho đến khi bạn tìm ra cái thúc đẩy suy nghĩ của bạn. Một giới hạn tốt giống như vạch chia làn trên đường cao tốc. Nó là sự giới hạn để giải phóng."

Trong một thế giới không có giới hạn, hầu hết mọi người dành thời gian cho các dự án với giả định rằng có ít rủi ro hơn, và chi tiêu hết số tiền mà bạn đưa cho họ. Họ cố gắng đạt được mục tiêu của mình theo cách thoải mái và bảo thủ – mà tất nhiên sẽ không dẫn đến điều gì mới mẻ. Đây là một nguyên nhân khác khiến các giải thưởng khích lệ trở thành tác nhân thay đổi hiệu quả như vậy. Khi ai đó nói với bạn rằng họ chỉ có một phần mười ngân sách và một phần mười nguồn lực (hay ngược lại, bạn phải đạt được kết quả gấp 10 lần với cùng nguồn lực hiện có – hay còn gọi là tư duy bứt phá (moonshot thinking)), hầu hết mọi người đều bỏ cuộc và nói là không thể thực hiện được. Một vài doanh nhân thích mạo hiểm quyết định cho nó một cơ hội, nhưng nếu chú ý, họ sẽ nhận

ra ngay từ đầu rằng cách giải quyết thách thức cũ không còn hiệu quả nữa. Sự lựa chọn duy nhất cho họ chính là vứt bỏ những kinh nghiệm, điều kiện ban đầu trong quá khứ và bắt đầu lại với một tờ giấy trắng. Và đây chính xác là nơi sự đổi mới thật sự bắt đầu.

Chúng ta hãy cùng xem xét cách mà X PRIZE đã tận dụng sức mạnh của sự khó khăn nhé. Đối với người mới bắt đầu, số tiền thưởng xác định các thông số chi tiêu. Giải Ansari X PRIZE trị giá là 10 triệu đô-la. Hầu hết các đội, với tinh thần lạc quan (có ai theo đuổi giải thưởng về vũ trụ mà không lạc quan cơ chứ?), đã nói với các nhà tài trợ rằng họ có thể giành chiến thắng với số tiền thấp hơn. Thực tế là, hầu hết các đội đều đã dùng quá ngân sách, chi nhiều hơn đáng kể so với số tiền thưởng để giải quyết vấn đề (bởi vì dự kiến có một mô hình kinh doanh phụ trợ để giúp họ thu hồi vốn đầu tư). Tuy nhiên, giới hạn này có xu hướng khiến cho những người chơi truyền thống không thích rủi ro tránh xa. Trong trường hợp X PRIZE, mục tiêu của tôi là ngăn những người chơi như Boeing, Lockheed Martin và Airbus tham gia cuộc thi. Thay vào đó, tôi muốn một thế hệ các doanh nhân mới tái phát minh chuyến bay vũ trụ cho công chúng – đó chính xác là điều đã xảy ra.

Thời hạn của một cuộc thi giải thưởng có tác dụng như một giới hạn để giải phóng khác. Dưới sức ép của cuộc đua, trong thời hạn đặt ra, các đội phải nhanh chóng nhận ra rằng phương thức cũ sẽ không có tác dụng. Họ bị buộc phải thử điều gì đó mới mẻ, chọn một con đường, bất kể đúng sai, và xem điều gì sẽ xảy đến. Hầu hết các đội thất bại, nhưng với hàng chục hay hàng trăm cuộc cạnh tranh, thì liệu điều đó có thật sự quan trọng? Nếu một đội thành công trong giới hạn đó, họ đã tạo ra sự đột phá thật sự.

Việc có một mục tiêu rõ ràng, táo bạo cho cuộc thi chính là giới hạn quan trọng cuối cùng. Mục tiêu chuyển đổi cỡ lớn này kích thích đam mê, thu hút những nhân tài giỏi nhất và truyền cảm hứng để họ cố gắng hết mình.

Trong trường hợp giải thưởng trị giá 30 triệu đô-la Google Lunar XPRIZE, khi được khởi xướng năm 2007, chỉ có hai quốc gia từng đáp lên Mặt trăng, và chưa có ai khác đến đó trong vòng 30 năm. Mục tiêu lớn của Google Lunar XPRIZE chính là khuyến khích thế hệ các doanh nhân đột phá mới xây dựng các con tàu không gian với chi phí thấp hơn gấp trăm lần để mở rộng biên giới vũ trụ. Hơn 25 đội, bao gồm những người giỏi nhất và sáng giá nhất trên thế giới, đã tham gia cuộc thi.

Tóm lại, như lịch sử ba thế kỷ qua cho thấy, nhờ vào việc khai thác niềm đam mê, sự tự do thoát khỏi bộ máy quan liêu, và sức mạnh của các giới hạn, những cuộc thi khích lệ là một trong những công nghệ nâng cao hiệu suất đổi mới mạnh mẽ nhất hiện có.

Trường hợp: Wendy Schmidt Oil Cleanup XChallenge

Vào tháng Tư năm 2010, dàn khoan dầu Deepwater Horizon của British Petroleum phát nổ và chìm xuống vịnh Mexico gây ra sự cố tràn dầu trên đại dương lớn nhất trong lịch sử ngành công nghiệp dầu khí. Trước khi được đóng lại, giếng dầu Macondo bị rò rỉ đã tống hơn 200 triệu gallon dầu ra biển, vượt xa sự cố tràn dầu nổi tiếng Exxon Valdez năm 1989 khoảng 18 lần. Hậu quả của sự cố đã bao phủ 2.500-4000 dặm vuông[1] của vịnh Mexico, xấp xỉ diện tích của đảo Hawaii.

---

[1]. Khoảng 6.500-10.360km2. (BTV)

Sử dụng kết hợp các phương pháp truyền thống, các đội dọn dẹp đã xoay xở loại bỏ được gần một nửa lượng dầu, xấp xỉ 69 triệu gallon. Sự phân tán tự nhiên và bốc hơi đã loại bỏ được thêm 84 triệu gallon nữa. Nhưng 50 triệu gallon còn lại, khoảng 26% lượng dầu bị tràn, đã làm ô nhiễm đại dương và bờ biển lân cận.

Một tháng sau, tháng Năm năm 2010, dầu vẫn tràn vào vịnh. Các tin tức về sự cố tràn dầu này được đăng ngày qua ngày, dường như không có hồi kết. Đó là khi vị ủy viên quản trị mới được bầu chọn của X PRIZE, nhà thám hiểm đại dương, đạo diễn, sản xuất phim đoạt Giải thưởng Viện hàn lâm (Academy Awards) là James Cameron đã gửi email cho tôi đề xuất một giải thưởng ứng phó nhanh để giải quyết thảm họa này. Francis Beland, khi đó là Phó Chủ tịch về phát triển giải thưởng của tôi, cũng là một nhà thám hiểm đại dương, đã nghiên cứu vấn đề này. Ý tưởng về một giải thưởng để đóng giếng dầu được đưa ra bàn bạc – BP sẽ không bao giờ cho chúng tôi (hoặc bất kỳ ai) tiếp cận dữ liệu của họ. Sau đó chúng tôi chuyển hướng ý tưởng sang tác động của việc dọn dẹp. Chúng tôi nhanh chóng nhận ra rằng công nghệ dọn dẹp dầu bị tràn không được cải thiện một cách đáng kể trong vòng 21 năm kể từ khi *Exxon Valdez* bị tràn. Trên thực tế, rất nhiều thiết bị đang được sử dụng ở vịnh là những thiết bị đã được sử dụng hàng thập kỷ trước ở Alaska. Tại sao? Hóa ra đó là một vấn đề nhiều tầng lớp, với một vài khích lệ tác dụng ngược. Các nhóm dọn dẹp (thường là những ngư dân bị tước quyền công dân) được trả tiền theo giờ, nên họ không có lý do gì phải làm nhanh hơn hay hiệu quả hơn

cả. Trong khi đó, các công ty dầu khí không muốn chi tiền cho những công nghệ tốt hơn vì các phương pháp hiện có đã đáp ứng được yêu cầu tối thiểu mà các công ty bảo hiểm và các cơ quan chức năng đặt ra. Cuối cùng, chính phủ và các cơ quan chức năng khác cũng ít gây áp lực lên việc cải thiện công nghệ dọn dẹp dầu. Nói cách khác, một truyền thống lâu đời về sự thờ ơ của ngành đã tạo điều kiện hoàn hảo cho sự cải tiến thông qua cạnh tranh – một giải thưởng để tăng tỷ lệ dọn dẹp dầu bị tràn trên mặt biển, để cố gắng thu gom dầu của BP trước khi nó phá hủy bờ biển.

Tôi đã gửi email ý tưởng cho toàn bộ hội đồng quản trị và các nhà hảo tâm lớn nhất của chúng tôi. Nội dung đại loại như: "Chúng tôi đang tìm cách tái tạo lại cách thức dọn dẹp dầu bị tràn để thảm kịch ở vùng vịnh không xảy ra lần nữa. Tôi đang tìm kiếm một nhà hảo tâm cam kết tài trợ giải thưởng và bảo trợ các hoạt động cho giải thưởng quan trọng và kịp thời này." Một lúc sau, tôi nhận được hồi âm từ nhà từ thiện Wendy Schmidt, Chủ tịch của Quỹ Schmidt Family, phu nhân của Eric Schmit – Chủ tịch (và đồng thời là CEO) của Google. Bà đã đề nghị tài trợ cho giải thưởng. Chưa đến một ngày sau, chúng tôi đã ký kết một thỏa thuận hai trang và nhanh chóng thông báo giải thưởng trị giá 1,4 triệu đô-la với tên gọi Wendy Schmidt Oil Cleanup XCHALLENGE.

Để đo lường thành công, chúng tôi đã quyết định dựa trên hai chỉ tiêu kỹ thuật được thiết lập: tỷ lệ thu hồi dầu (ORR) – lượng dầu có thể thu hồi mỗi phút và hiệu quả thu hồi dầu (ORE) – lượng dầu thu hồi được trên một đơn vị thể tích nước. Trong nhiều thập kỷ qua, tỷ lệ ORR cao nhất là khoảng 1.100 gallon trên phút. Để khiến cho thách thức của chúng tôi thêm hấp dẫn, chúng tôi muốn các đội phải làm được ít nhất là gấp đôi con số đó. Chúng tôi đặt ra tỷ lệ thu hồi dầu tối thiểu là 2.500 gallon mỗi phút, và tỷ lệ ORE ít nhất là 70%.

Wendy và tôi đã thông báo giải Cleanup XCHALLENGE trên sân khấu tại Câu lạc bộ báo chí quốc gia (National Press Club) vào ngày 26 tháng Bảy năm 2010. Rất nhanh chóng, 350 đội từ khắp thế giới đã đăng ký tham gia cuộc thi. Trong đó, có 27 thiết kế được nộp trước thời hạn tháng Tư năm 2011, và mười thiết kế chung cuộc được chọn ra bởi các giám khảo của chúng tôi, dựa trên năm thông số thiết kế:

1. Phương pháp tiếp cận kỹ thuật và kế hoạch thương mại hóa.

2. Không có tác động tiêu cực đến môi trường.

3. Khả năng mở rộng của công nghệ và dễ triển khai.

4. Chi phí và nhân lực cần thiết để thực hiện.

5. Cải tiến công nghệ hiện có để thu gom và loại bỏ dầu.

Danh sách chung cuộc là một nhóm rất đa dạng. Sáu đội bao gồm những người kỳ cựu trong ngành dầu khí với các công nghệ dọn dẹp đang phát triển hoặc đã được hình thành, trong khi bốn đội còn lại là các nhà khởi nghiệp với rất ít hoặc không có bất cứ kinh nghiệm gì về dầu khí. Các thí nghiệm thực địa đã được tiến hành tại bể thử nghiệm mô phỏng môi trường dầu và các vật liệu nguy hiểm (OHMSETT) tại Trung tâm Ứng phó Sự cố tràn dầu và Kiểm nghiệm năng lượng tái tạo quốc gia. Một trong những bể thử nghiệm lớn nhất có chiều dài 203m, rộng 20m, sâu 3,4m và chứa 2,6 triệu gallon nước muối mô phỏng các điều kiện đại dương thực tế và sự cố tràn dầu trong một môi trường an toàn, trong khi hệ thống quay video và thu thập dữ liệu tiên tiến nhất kiểm tra các kết quả. Sử dụng OHMSETT, mỗi đội cho chạy sáu lần thử nghiệm đúng tiêu chuẩn, ba lần trong điều kiện nước tĩnh và ba lần trong điều kiện có sóng. Vùng thử nghiệm là một dải dầu khoảng 122m chiều dài, 18m chiều rộng, và 2,54cm chiều sâu, với thể tích 27.000 gallon.

Kết quả thật tuyệt vời. Có bảy đội đạt được kết quả gấp đôi tỷ lệ ORE cao nhất của ngành. Trong số đó, đội Elastec/American Marine giành giải nhất với kết quả tỷ lệ ORE là 89,5% và ORR là 4.670 gallon mỗi phút, tương đương cải tiến 400% kết quả tốt nhất của ngành. (Từ khi cuộc thi kết thúc, đội Elastec/American Marine đã cải thiện được tỷ lệ ORR, vượt qua 6.000 gallon mỗi phút.)

Nhưng kết quả đáng nhớ nhất lại đến từ một trong các đội trong danh sách chung cuộc nhưng không giành chiến thắng. Vor-Tek là một trong các đội gia tăng được gấp đôi tỷ lệ dọn dầu tràn, nhưng không vào được top 3. Họ là một nhóm mới chưa từng tham gia vào ngành kinh doanh dọn dẹp dầu. Các thành viên đã gặp nhau tại một hiệu xăm ở Las Vegas. Người thiết kế công nghệ là một nghệ sĩ xăm mình, khách hàng của anh tài trợ việc này, và để kiểm nghiệm ý tưởng của mình, họ đã xây dựng một mô hình tỷ lệ trong bể sục. Lần đầu tiên công nghệ của họ được ứng dụng trong diện tích nước và dầu kích cỡ lớn là tại OHMSETT, và họ vẫn đạt được kết quả gấp đôi tỷ lệ dọn dẹp hiện có. Khi được hỏi về kinh nghiệm của mình, nghệ sĩ xăm Fred Giovannitti, thành viên của Vor-Tek đã nói: “Chúng tôi liên tục bị hỏi: ‘Các bạn đã hoạt

động trong ngành dầu khí này bao lâu rồi?' và tôi hỏi lại: 'Bắt đầu tính từ hôm nay?'"

Có thể đúc rút ra một điều rằng trong các cuộc thi khích lệ, kết quả có thể đến từ những điều không ngờ nhất, từ những người chơi mà bạn không hề mong đợi, và từ những công nghệ bạn chưa bao giờ nghĩ đến. Lee Stein, một nhà hảo tâm của XPRIZE nói: "Khi bạn tìm kiếm cây kim trong bãi cỏ, các cuộc thi khích lệ sẽ giúp đưa cây kim đến với bạn."

Trường hợp: Giải thưởng Netflix

Các giải thưởng khích lệ tốt nhất chính là những giải giúp xử lý các vấn đề quan trọng mà mọi người mong đợi nó được giải quyết và mọi người muốn giải quyết nó – và có một sự khác biệt giữa hai điều này. Giải Wendy Schmidt Oil Cleanup X CHALLENGE thuộc nhóm đầu tiên. Tôi đã mất hơn mười năm để huy động tiền cho giải Ansari X PRIZE, nhưng Wendy Schmidt đã bước đến tài trợ cho thách thức dọn dẹp dầu trong vòng chưa đầy 48 giờ đồng hồ. Dĩ nhiên một phần là vì khi đó tôi đã có bề dày thành tích và danh sách các mối quan hệ đáng kể, nhưng 800.000 gallon dầu thô đổ vào Vịnh mỗi ngày còn đáng kể hơn nhiều. Thiên tai là một động cơ thúc đẩy bởi vì sự đồng cảm chính là động cơ hành động. Và sự đồng cảm sẽ lên cao nhất khi cùng một bộ phim về thiên tai đó được chiếu trên ti-vi suốt một tháng trời. Nhưng điều tôi muốn nói ở đây không phải là lợi dụng sự bất hạnh, mà là nắm bắt động lực.

Mỗi giải thưởng tốt đều cần loại động lực này. Giải Qualcomm Tricorder XPRIZE – giải thưởng trị giá 10 triệu đô-la cho đội đầu tiên có thể tạo một thiết bị cầm tay giúp chẩn đoán bệnh tốt hơn một hội đồng các bác sĩ có chứng chỉ – đã thu hút được 330 đội đăng ký tham gia từ 30 quốc gia trong 12 tháng đầu tiên. Tại sao? Bởi vì việc chẩn đoán bệnh nhanh hơn và chính xác hơn là điều ai cũng mong muốn. Nó tiết kiệm hàng tỷ tỷ đô-la cho việc chăm sóc sức khỏe và, ở những nơi trên thế giới không có đủ bác sĩ, thì đó là vấn đề sống còn. Vậy là bạn không cần phải lợi dụng sự bất hạnh để đạt được động lực này, tận dụng một tầm nhìn táo bạo cũng có tác dụng tương tự.

Nhưng khi thiết kế giải thưởng, có một loại động lực thứ hai mà bạn có thể dùng đến – khát vọng cạnh tranh bẩm sinh của chúng ta. Ví dụ các lập trình viên. Thử nhìn lại những gì chúng ta học được từ việc gặp gỡ Jack Hughes và khám phá TopCoder. Đầu tiên, lập trình viên là một nhóm có tính cạnh tranh. Họ thích vượt trội

hơn người khác và họ thích bảng xếp hạng để có thể khoe khoang. Nhưng còn điều gì khác nữa mà các lập trình viên thích làm? Họ xem phim – rất nhiều phim. Họ là nhóm xếp hàng trước ba ngày cho buổi trình chiếu phim *Star Wars (Chiến tranh giữa các vì sao)* phần mới nhất và thức trắng ba đêm liền để tranh luận về *Freddy vs. Jason (Cuộc chiến sát nhân)*. Vì vậy, nếu bạn có thể tạo ra một giải thưởng khích lệ khai thác niềm đam mê cạnh tranh về lập trình và niềm đam mê tranh luận về phim ảnh, kết hợp chúng lại với nhau – nghĩa là thiết kế ra một giải thưởng xoay quanh các động cơ nội tại cốt lõi của văn hóa lập trình viên này – điều gì có thể xảy ra?

Thật tuyệt, Netflix đã cho ra đời một công cụ đề xuất phim tốt hơn.

Một công cụ đề xuất phim là phần mềm cho bạn biết phim nào bạn có thể muốn xem tiếp theo dựa trên những phim mà bạn đã xem và đánh giá (theo thang điểm từ một đến năm sao). Công cụ đề xuất phim ban đầu của Netflix, Cinematch, được tạo ra vào năm 2000 và nhanh chóng đạt được thành công vang dội. Trong vòng một vài năm, gần hai phần ba doanh thu cho thuê phim của họ được thúc đẩy bởi công cụ đề xuất phim này. Có thể thấy một hệ quả rõ ràng: công cụ đề xuất phim càng tốt thì kinh doanh của họ càng tốt. Và đó chính là vấn đề.

Vào giữa những năm 2000, các kỹ sư của Netflix đã gặt hái hết những thành công trước mắt và tỷ lệ tối ưu hóa của Cinematch đang trở nên chậm chạp. Mỗi lần công cụ đề xuất này mắc phải một sai lầm rõ rệt – dựa trên việc bạn thích bộ phim *Breakfast at Tiffany's (Bữa sáng ở Tiffany)* chúng tôi nghĩ rằng có thể bạn sẽ thích *Naked Lunch (tạm dịch: Bữa trưa trần trụi)* – khách hàng lại thêm tức giận. Bên cạnh những đối thủ cạnh tranh mới phát triển như Hulu, Amazon và YouTube, sự lộn xộn này khiến họ trả giá đắt. Vì vậy, Netflix quyết định giải quyết ngay vấn đề, công bố giải thưởng Netflix vào tháng Mười năm 2006 – trị giá một triệu đô-la cho bất kỳ ai có thể viết được thuật toán giúp cải thiện hệ thống hiện tại của họ lên 10%.

Và cuộc thi này là một ví dụ hoàn hảo cho điều gì sẽ xảy ra khi bạn thiết kế giải thưởng xoay quanh các động cơ nội tại. Sự cạnh tranh, lập trình và phim ảnh – còn gì có thể thú vị hơn thế? Trong hai tuần, Netflix nhận được 170 bài dự thi, ba trong số đó vượt trội hơn cả Cinematch. Trong vòng mười tháng, đã có hơn 20.000 đội từ 150 quốc gia khác nhau tham gia. Vào thời điểm công bố người thắng cuộc, năm 2009, con số đã gấp đôi, lên đến 40.000

đội.

Nhưng kết quả mà Netflix thấy không chỉ đơn giản là số lượng người tham gia cuộc thi. Như Jordan Ellenberg đã giải thích trong tờ Wired: "Việc giữ bí mật không phải là một nội dung lớn trong cuộc thi của Netflix. Những người săn giải thưởng, thậm chí là những người dẫn đầu, bắt đầu cởi mở về những phương pháp họ đang sử dụng, họ hành động như các học giả đang cố tháo gỡ một vấn đề hơn là những doanh nhân tranh giành giải thưởng một triệu đô. Vào tháng Mười hai năm 2006, một người dự thi tên là 'simonfunk' đã đăng tải bản mô tả hoàn chỉnh thuật toán của mình – lúc đó đang được xếp hạng ba – cho những người khác cơ hội học hỏi theo tiến trình của anh. 'Chúng tôi không hề biết rằng mọi người sẽ hợp tác cùng nhau,' Jim Bennett, Phó Chủ tịch công cụ đề xuất phim của Netflix nói."

Và đây không phải là một sai lầm. Trong quá trình diễn ra tám cuộc thi XPRIZE đến nay, đã có rất nhiều sự hợp tác diễn ra. Chúng tôi đã thấy những đội đưa ra lời khuyên dù không hề được yêu cầu, những đội sáp nhập với nhau, những đội được thu nạp và sự chia sẻ công nghệ, chuyên gia. Một giải thưởng được thúc đẩy bởi mục tiêu chuyển đổi lớn, trong khi mục tiêu chính của các đội là giành chiến thắng, thì mục tiêu thứ hai đi kèm chính là mong muốn nhìn thấy mục tiêu lớn được thực hiện. Do đó, các đội thể hiện một tinh thần sẵn sàng chia sẻ cao.

Một cuộc thi khích lệ được thiết kế tốt sẽ cho các đội tham gia một tư duy "tổng thể sẽ lớn hơn từng phần cộng lại". Điều này xảy ra bởi vì động cơ thúc đẩy đúng sẽ dẫn đến sự hợp tác tăng cao, từ đó đưa đến các hiệu ứng kết nối không thể ngờ. Như trường hợp của Netflix. Vào tháng Mười một năm 2007, tiến trình thực hiện việc cải tiến 10% bị chậm lại một cách đáng kể. Các anh chàng yêu công nghệ gàn dở đã đưa mọi việc đi xa nhất có thể khi một nhà tâm lý học người Anh tên Gavin Potter tham gia cuộc thi này. Thay vì dùng phương pháp tiếp cận toán học thuần túy mà hầu hết các đội khác sử dụng, Potter đã có những bước tiến đáng ngạc nhiên khi xem xét yếu tố con người (ông đã thuê ngoài các vấn đề toán học khó nhờ con gái mình, khi đó là một học sinh phổ thông). Potter cuối cùng đã không thắng cuộc nhưng đội giành chiến thắng đã bắt đầu cân nhắc đến yếu tố con người, và điều này đã giúp họ chiến thắng.

Trong những năm tới, các cuộc thi như Giải Netflix sẽ ngày càng trở nên quan trọng. Thế giới ngày nay ngập tràn dữ liệu, và việc khai thác kho báu này cho các mục tiêu hữu ích có thể đáng giá

hàng tỷ đô-la. Thế giới ngày mai thậm chí sẽ được bao bọc bởi nhiều thông tin hơn nữa. Chúng ta đang bước vào kỷ nguyên của hàng nghìn tỷ cảm biến và mạng lưới phổ biến, nên chúng ta có thể thu thập dữ liệu về mọi thứ, ở mọi nơi, bất kỳ lúc nào chúng ta muốn. Các giải thưởng khích lệ cung cấp cho các doanh nhân đột phá một phương thức vô cùng hiệu quả để thu thập được lượng kiến thức khổng lồ từ khoản tiền thưởng này, cung cấp một động cơ tăng tốc sự đổi mới không gì sánh bằng trong lịch sử.

Trường hợp: HeroX

Tôi dành nhiều thời gian để diễn thuyết cho các tập đoàn. Khi tôi nói chuyện với các giám đốc điều hành, có sáu điểm chính mà tôi nhấn mạnh.

1. Điều duy nhất không thay đổi chính là sự thay đổi.

2. Tỷ lệ thay đổi đang gia tăng.

3. Nếu bạn không phá vỡ chính bản thân mình, thì người khác sẽ làm điều đó.

4. Sự cạnh tranh và phá vỡ không chỉ đến từ công ty đa quốc gia nào đó ở nước ngoài. Nó bắt nguồn từ các anh chàng khởi nghiệp trong ga-ra đang khai thác những công nghệ đột phá.

5. Dựa vào nhận xét nổi tiếng của Bill Joy: "Bất kể bạn là ai, hầu hết những người thông minh nhất đều làm việc cho người khác," làm thế nào để bạn tiếp cận được những người này?

6. Nếu bạn chỉ dựa vào sự đổi mới từ bên trong công ty, thì bạn sẽ chết. Bạn phải khai thác đám đông để duy trì sức cạnh tranh.

Quỹ XPRIZE đã thành công rực rỡ. Một vài năm trước, tôi đã làm theo lời khuyên của chính mình và tự hỏi làm thế nào để phá vỡ chính công ty của tôi. Hay cụ thể hơn nữa, làm cách nào mà ai đó có thể phá vỡ XPRIZE? Câu trả lời, bây giờ đã rõ ràng, chính là tạo ra một nền tảng online cho phép bất kỳ ai đưa ra một thử thách ở bất kỳ lĩnh vực nào anh ấy/cô ấy quan tâm, nơi mà đám đông có thể giúp thiết kế, huy động vốn, và cạnh tranh để lấy giải thưởng. Một nền tảng có thể phá vỡ các hệ thống đổi mới khép kín, nơi mà hàng trăm, hàng nghìn các thử thách nhỏ hơn có thể được đưa ra mỗi năm và mở rộng quy mô hơn nhiều so với ba giải thưởng

hàng triệu đô mỗi năm của XPRIZE. Kiểu như Craigslist kết hợp Indiegogo vậy.

Nền tảng này, hiện nay được đặt tên là HeroX, đã được ấp ủ tại trụ sở XPRIZE, nhưng, cũng như bất kỳ skunk work nào khác, sự tách biệt khỏi công ty mẹ là rất quan trọng. Vì vậy, HeroX đã thuê một nhóm nhỏ trên mạng, gồm những người nhiệt huyết đến từ nhiều nơi trên thế giới, từ Canada đến Ukraine. CEO của HeroX, Christian Cotichini, cuối cùng lại là nhà đầu tư lớn đầu tiên bên ngoài công ty.

Cũng như bất kỳ công ty mới khởi nghiệp nào, việc ra mắt sớm là rất quan trọng, vì vậy chúng tôi đã nhờ đến sự giúp đỡ của những người hỗ trợ hiện có. Graham Weston, đồng sáng lập Rackspace, đã tình nguyện trở thành khách hàng đầu tiên của chúng tôi. Weston muốn giúp các doanh nhân Mexico mở những cửa hàng ở phía biên giới nước Mỹ, đặc biệt là quê nhà của ông San Antonio. Để làm được điều này, ông đã đưa ra cuộc thi trị giá 500.000 đô-la, kéo dài 24 tháng trên nền tảng HeroX với tên gọi là San Antonio Mx Challenge.

“Hai trở ngại hàng đầu mà các doanh nhân Mexico gặp phải là tiếp cận visa và thông tin,” Weston nói. “Việc có được visa để làm việc ở Mỹ là rất khó. Luật pháp không dành cho các doanh nhân công nghệ. Thứ hai, rất nhiều doanh nhân Mexico đang phải vật lộn với các yêu cầu mang tính chiến thuật để thành lập doanh nghiệp ở Mỹ – xung quanh những vấn đề như tài chính, tuyển dụng, bất động sản, luật lao động – cũng như không biết phải tìm kiếm thông tin và sự giúp đỡ ở đâu.”

Để chống lại những trở ngại này, giải thưởng San Antonio Mx Challenge sẽ trả 500.000 đô-la cho tổ chức, nhóm hay cá nhân nào tạo ra và thực hiện một mô hình có thể hỗ trợ các công ty công nghệ của Mexico trong việc thành lập các văn phòng hoạt động ở San Antonio. Người thắng cuộc là người có điểm số cao nhất dựa trên hệ thống tính điểm đo lường ba điều: số lượng công ty Mexico thu hút được trong vòng hai năm, tổng doanh thu của các công ty đó trong hai năm, và cuối cùng, sự bền vững của những công ty đó và mô hình kinh doanh của họ.

Trên đà ra mắt thành công này, HeroX hiện đang phát triển hàng chục cuộc thi thử thách ở hàng chục thành phố. Kết hợp với thành phố Los Angeles, có một thử thách được thiết kế để giảm lưu lượng truy cập Interstate 405. Một thử thách khác là gia tăng số lượng phát hành của tạp chí PennySaver. Simply Music đang sử

dụng HeroX nhằm tạo ra piano ảo để việc biểu diễn âm nhạc không chỉ gắn với các nhạc cụ vật lý nữa. Phần mềm giáo dục khổng lồ Ellucian đang sử dụng HeroX để tăng tỷ lệ tốt nghiệp và giữ chân sinh viên, và một sinh viên phổ thông mười lăm tuổi, Eli Wachs, đang sử dụng HeroX để cho thế giới thấy rằng những người trẻ tuổi là những người tạo ra sự thay đổi.

Nhưng nội dung chính tôi muốn hướng đến ở đây là khả năng tiếp cận. HeroX đang giúp tạo dựng một cộng đồng các nhà phát triển giải thưởng hiểu biết và đam mê, những người có thể giúp bất cứ doanh nghiệp nào tạo ra một giải thưởng, đưa ra thị trường, sử dụng việc huy động vốn cộng đồng để bổ sung tiền thưởng, tổ chức cuộc thi, và cuối cùng là đánh giá, trao giải. Mục tiêu lớn là để thay đổi nhận thức của con người – giúp họ nhận ra rằng không cần phải than phiền về các vấn đề nữa, giờ đây, họ có thể đưa ra các cuộc thi khích lệ để giải quyết chúng.

Các lợi ích của việc sử dụng cuộc thi khích lệ

Mục tiêu của tôi trong phần này có hai ý: đầu tiên, để giúp bạn xác định chủ đề có giá trị nào hữu ích cho bạn và công việc kinh doanh của bạn, và thứ hai, để giúp bạn tự thiết kế một thách thức khích lệ với HeroX. Nhưng trước hết, chúng ta sẽ bắt đầu bằng việc cân nhắc tại sao nên sử dụng một giải thưởng khích lệ. Lợi ích cho bạn, cho công ty và cho xã hội là gì?

1. Thu hút nguồn vốn mới để những nhà cải tiến giải quyết vấn đề. Chúng ta thường nghĩ chính phủ hoặc các doanh nghiệp lớn là các nguồn tài trợ chính cho sự đổi mới. Tuy nhiên, các giải thưởng khích lệ thu hút một nguồn lực phi truyền thống rất khác cho cuộc chơi đổi mới, đặc biệt là hàng tỷ nguồn lực thường được phân bổ cho cả hoạt động từ thiện và tài trợ.

2. Bạn chỉ phải trả cho người thắng cuộc. Các giải thưởng có hiệu quả. Chúng tạo ra một lượng đổi mới khổng lồ – thường là đủ để tạo ra cả một ngành công nghiệp – nhưng bạn chỉ phải trả cho người thắng cuộc, và không trả gì cho các đội thất bại. Trong trường hợp Giải thưởng Orteig, hầu hết các phi hành gia nổi tiếng của thời đại đã thất bại một cách thảm hại, trong khi Lindbergh, một phi công không tên tuổi từng bị báo chí gọi là "Gã ngốc bay", đã thắng cuộc thi. Nếu Orteig chỉ định đầu tư cho một vài nhóm nào đó thì dường như Lindbergh có ít cơ hội được tài trợ nhất.

3. Thiên tài từ nguồn lực cộng đồng: Các giải thưởng thu hút nhiều người chơi mới – những người ngoại đạo, người tự do, và những nhà cải tổ khác không làm việc trong môi trường nghiên cứu truyền thống. Giải thưởng khích lệ có cơ cấu hợp lý sẽ thu hút nhiều tài năng thế giới hơn các nỗ lực nghiên cứu truyền thống, thúc đẩy những bộ óc thông minh nhất, sáng giá nhất (bất chấp tuổi tác, chủng tộc và giới tính) làm việc chăm chỉ hơn, nhanh hơn, và với tinh thần hợp tác (trong cùng một đội).

4. Gia tăng nhận thức cộng đồng và nâng tầm nhìn về một vấn đề. Sự quảng bá được tạo ra bởi một giải thưởng khích lệ phục vụ mục đích giáo dục, tập trung vào tầm quan trọng của vấn đề. Đổi lại, sự chú ý của giới truyền thông toàn cầu thúc đẩy các đội tham gia làm việc chăm chỉ hơn, và trong nhiều trường hợp, sẵn sàng chấp nhận rủi ro cao hơn.

5. Vượt qua những hạn chế hiện tại. Các cuộc thi khích lệ cơ cấu lại những gì được cho là khả thi bằng cách vượt qua các ràng buộc xã hội, rào cản pháp lý/luật lệ và các chế độ chính sách. Các giải thưởng không quan tâm bạn bao nhiêu tuổi hay làm việc ở đâu; họ chỉ đo lường chất lượng ý tưởng của bạn và việc thực thi nó. Vì vậy, những giải pháp bị ngăn cản bởi các giám đốc điều hành kiệt xuất hay các liên toàn lao động tự cường có thể được đưa vào thực hiện.

6. Thay đổi mô hình. Các cuộc thi khích lệ giúp thay đổi mô hình mà mọi người tin là có thể. Trước chuyến bay của Lindbergh, máy bay chỉ dành cho giới hàng không và những kẻ liều lĩnh. Sau đó thì chúng dành cho hành khách và phi công. Quan điểm chung về chuyến bay xuyên Đại Tây Dương đã được chuyển hóa, mở đường cho sự phát triển của ngành công nghiệp hàng không. Trước khi giải Ansari X PRIZE ra đời, các chuyến bay vũ trụ là cuộc chơi dành cho chính phủ; giờ đây nó được rộng mở cho tất cả mọi người.

7. Khởi động một ngành công nghiệp, với lợi ích và tác động lâu dài. Một cuộc thi khích lệ nên được thiết kế để việc trao giải thưởng không phải kết thúc mà là sự khởi đầu cho một ngành công nghiệp mới. Để đạt được điều này, chỉ riêng sự đổi mới là không đủ. Để thúc đẩy loại bứt phá có lợi cho nhân loại, những đổi mới này cần phải được đưa ra

thị trường. Mục đích cuối cùng là để giải quyết vấn đề và kích thích tinh thần kinh doanh, đưa ra một bộ sản phẩm và dịch vụ mới đóng vai trò cốt yếu cho một ngành công nghiệp mới.

8. Cung cấp đòn bẩy tài chính. Một thách thức được xây dựng tốt có thể dễ dàng tạo ra các khoản đầu tư nhiều hơn chỉ là giải thưởng. Các nhà đổi mới và đầu tư thường sẵn lòng đầu tư nhiều hơn số tiền thưởng vì hai nguyên nhân. Đầu tiên, hầu hết các đội tham gia thi đều rất lạc quan. Ban đầu họ tin rằng họ có thể thắng cuộc bằng việc chi ra ít hơn số tiền thưởng và sau đó thì đầu tư các khoản hợp lý tăng dần theo thời gian. Thứ hai, một giải thưởng được thiết kế hợp lý có một mô hình kinh doanh phụ trợ, cho phép các đội thu hồi vốn đầu tư.

9. Tạo ra nhu cầu thị trường. Trước Giải thưởng Orteig, không hề có nhu cầu nào ngoài thị trường về các chuyến bay xuyên Đại Tây Dương bởi vì rất ít người tin rằng việc đó khả thi. Đó cũng là điều xảy ra với chuyến bay vũ trụ và giải Ansari X PRIZE. Các thách thức khích lệ được thiết kế và thực hiện thành công tạo ra nhu cầu thị trường đáng kể, có xu hướng thiết lập thị trường và thu hút vốn đầu tư.

10. Thu hút các chuyên gia mới và các giải pháp liên ngành. Những đột phá thật sự thường xuất phát từ các chuyên gia ngoài ngành. Những thách thức được thiết kế một cách mạnh mẽ giúp nâng tầm vấn đề, thu hút các nhà cải tổ phi truyền thống và thúc đẩy sự hợp tác liên ngành giữa các đối tác khác nhau.

11. Thúc đẩy cải cách quy trình. Trong một số trường hợp, một giải thưởng khích lệ mạnh mẽ có thể dẫn đến sự thay đổi của chính phủ, giúp làm rõ các vấn đề quản lý liên quan đến cuộc thi. Sự công khai rộng rãi về một giải thưởng kết hợp với một lượng lớn những người tham gia có thể tạo ra các áp lực chính trị cần thiết để thúc đẩy sự thay đổi. Trong trường hợp Ansari X PRIZE, cuộc thi đã khiến Cục Quản lý hàng không liên bang (FAA) thông qua các quy định cho phép chuyến bay vũ trụ dành cho con người này nằm trong các phương tiện thương mại không gian có thể tái sử dụng.

12. Niềm cảm hứng, hy vọng và chấp nhận rủi ro trí tuệ. Cuối cùng, những thách thức đang thúc đẩy sự đổi mới và tạo

ra niềm hy vọng cho các lĩnh vực đang bế tắc. Nếu các đội phi truyền thống chấp nhận rủi ro trí tuệ thuộc các lĩnh vực bị chi phối bởi những người đương nhiệm không thích rủi ro, thì những sự đột phá thật sự có thể xảy ra hơn. Hãy nhớ rằng, trước khi điều gì đó được xem là đột phá, thì nó là một ý tưởng điên rồ.

Khi nào thì các giải thưởng này có ý nghĩa?

Các giải thưởng không phải là thuốc chữa bách bệnh. Rất nhiều thách thức quá phức tạp để có thể tạo ra giải thưởng, có nhiều thách thức khác đòi hỏi các đội tham gia phải chi quá nhiều tiền để có thể thực hiện. Theo kinh nghiệm của tôi, các giải thưởng có ý nghĩa nhất trong các trường hợp sau:

1. Bạn hiểu rõ về mục tiêu của mình chứ không phải là phương pháp để đạt được nó. Trong trường hợp giải Ansari X PRIZE, tôi biết là mình muốn một con tàu vũ trụ có thể liên tục đưa hành khách đi hàng trăm kilomet lên không gian. Tôi không biết (hoặc không quan tâm) về loại hệ thống đẩy, hệ thống hạ cánh hay các vật liệu mà phương tiện này sử dụng.

2. Bạn có một cộng đồng những người cải tổ đủ lớn để tiếp cận. Bạn muốn những người cải tổ đến từ mọi nơi. Việc hạn chế sự tham gia chỉ dành cho nhóm nhân tài nhỏ sẽ cho ra ít kết quả hơn. Giải thưởng dọn dẹp dầu Wendy Schmidt Oil Cleanup X CHALLENGE đã thu hút được 350 nhóm trên toàn thế giới. Nếu chúng tôi giới hạn thách thức này chỉ dành cho sinh viên của một trường đại học nào đó, thì chúng tôi sẽ không bao giờ đạt được mục tiêu đề ra.

3. Một nhóm nhỏ có khả năng giải quyết thách thức. Cuộc cạnh tranh lý tưởng có thể được giải quyết bởi một nhóm nhỏ một cách hợp lý. Trong trường hợp giải DARPA Grand Challenge về những chiếc ô tô tự động, đó chính là một nhóm các sinh viên tốt nghiệp từ Stanord. Trong trường hợp Ansari X PRIZE, đó là một nhóm 30 kỹ sư từ Scaled Composites. Các dự án đòi hỏi một nhóm lớn hơn nhiều sẽ gặp phải khó khăn trong việc huy động vốn và quản trị.

4. Bạn được linh động về thời gian, loại giải pháp, và ai có thể giành chiến thắng. Khi sử dụng một giải pháp khích lệ, bạn bỏ qua một số quyền kiểm soát nhất định để đổi lại những kết quả đột phá tiềm năng và đầy bất ngờ từ những người chơi phi truyền thống. Nếu bạn đưa ra các thông số thử thách quá hạn hẹp – ví dụ như các công nghệ nào phải sử dụng hoặc các nhà cải tổ nên đến

từ đâu – thì bạn đã làm giảm cơ hội nhận được kết quả mong muốn.

5. Bạn được linh hoạt trong việc ai có quyền sở hữu trí tuệ khi kết thúc. Chúng ta sẽ thảo luận về sở hữu trí tuệ (IP) kỹ hơn sau, nhưng trong hầu hết các cuộc thi của XPRIZE, quyền sở hữu trí tuệ được đội chiến thắng giữ lại, và việc nhà tài trợ giải thưởng hỗ trợ cuộc thi là do mục tiêu cộng đồng hoặc để mang lại thay đổi thật sự cho thế giới. Điều này không nhất thiết áp dụng cho các thử thách HeroX, nơi mà quyền sở hữu trí tuệ sau khi kết khúc có thể do nhà tài trợ nắm giữ.

Ba động lực thúc đẩy lớn

Khi tôi nghiên cứu các giải thưởng, tôi đã xác định được ba động lực thúc đẩy chính thu hút các đội tham gia cạnh tranh. Việc hiểu những quy tắc này có thể giúp bạn điều chỉnh cuộc thi của mình nhằm tối đa hóa số người tham gia.

1. Tầm quan trọng/sự công nhận. Có rất nhiều nhân tài ẩn giấu muốn có cơ hội để chứng tỏ bản thân với thế giới. Các giải thưởng, đặc biệt là những giải với mục tiêu chuyển đổi lớn và có tầm nhìn, sẽ cho đội thắng cuộc cơ hội nổi tiếng nhanh chóng.

2. Tiền. Mặc dù nhiều nhóm không cạnh tranh chỉ vì tiền, nhưng đôi khi tiền có thể là một động lực thúc đẩy thật sự. Như trong trường hợp Tiến sĩ Paul MacCready, người thiết kế và xây dựng Gossamer Condor, một phương tiện sử dụng sức người có thể bay qua giữa hai điểm được đánh dấu cách nhau nửa dặm. MacCready đã theo đuổi thử thách này để giành giải thưởng Kremer trị giá 50.000 bảng Anh và dùng số tiền này để trả nợ cá nhân.

3. Sự thất vọng. Trong nhiều trường hợp, như cuộc thi Wendy Schmidt Oil Cleanup, các đội tham gia dự thi cảm thấy thất vọng với tình trạng lúc đó và muốn giải quyết vấn đề. Vì vậy, cuộc thi đã cho họ một mục tiêu để hướng đến và một cách để tập trung sự thất vọng của họ.

Các thông số chính cho việc thiết kế một cuộc thi khích lệ

Khi bạn thiết kế cuộc thi khích lệ của chính bạn hoặc thử thách

HeroX, có 15 thông số quan trọng cần cân nhắc.

1. Các quy tắc đơn giản, khách quan và có thể đo lường. Khi tạo ra một thử thách, hãy hướng đến các quy tắc đơn giản, khách quan và có thể đo lường được với một đích là minh bạch hóa mục tiêu chiến thắng với mọi người. Trong trường hợp Giải thưởng Orteig, quy tắc là "bay không dừng giữa New York và Paris". Trong trường hợp giải Ansari X PRIZE phiên bản đơn giản của các quy tắc là: "Bay hai lần trong hai tuần trên cùng một chiếc tàu vũ trụ chở được ba người đến độ cao 100km." Dĩ nhiên, chi tiết của các quy tắc thì phức tạp hơn nhiều, nhưng các giải thưởng thiết kế tốt đều dễ hiểu và dễ giải thích.

2. Xác định vấn đề chứ không phải giải pháp. Các quy tắc của giải thưởng nên xác định vấn đề cần giải quyết chứ không phải một giải pháp để thực hiện. Ví dụ, giải Ansari X PRIZE không quan tâm đến chi tiết của phương tiện phóng (cơ chế đẩy, hạ cánh,...). Mục tiêu duy nhất là đưa ba người lên độ cao 100km hai lần trong hai tuần. Kết quả là, cuộc thi nhận được cả chục phương pháp tiếp cận độc đáo khác nhau.

3. Chọn cơ cấu thích hợp. Các cuộc thi khích lệ có nhiều cơ cấu đa dạng khác nhau. Sau đây là danh sách một vài biến thể đáng xem xét. Hãy tìm phương án phù hợp nhất với bạn:

• *Đạt được mục tiêu.* Kiểu thi đấu này sẽ trao giải cho đội đầu tiên đạt được mục tiêu đề ra.

• *Đạt được mục tiêu trong thời hạn đưa ra.* Đây là cách chúng tôi cơ cấu giải Ansari X PRIZE. Chúng tôi đưa ra giải 10 triệu đô-la cho người đầu tiên thực hiện được chuyến bay hai lần đến độ cao 100km trước ngày 31 tháng Mười hai năm 2004.

• *Đấu loại trực tiếp.* Kiểu thi đấu này gần giống với cuộc thi Olympic. Cuộc thi đối kháng diễn ra vào một ngày nhất định, các đội sẽ thi đấu với nhau, và đội thi đấu tốt nhất sẽ thắng giải.

• *Đấu loại trực tiếp với ngưỡng hiệu suất tối thiểu.* Đây là cách chúng tôi cơ cấu giải Wendy Schmidt Oil Cleanup X CHALLENGE. Các đội thi đấu trực tiếp ở cùng một địa

điểm. Đội hoàn thành tốt nhất, đạt trên mức tối thiểu (làm sạch được 2.500 gallon mỗi phút), sẽ thắng cuộc thi.

4. Giải quyết các thất bại của thị trường. Các cuộc thi khích lệ thường là cần thiết để tái khởi động một ngành công nghiệp bị mắc kẹt và tạo một thị trường mới. Các giải thưởng nên giải quyết các vấn đề mà một thất bại thị trường ngăn cản các giải pháp. Sau đây là một vài loại thất bại thị trường phổ biến:

• Người ta tin một vấn đề nào đó là không thể giải quyết được. Có sự nhầm lẫn mang tính cộng đồng và thể chế.

• Có một sự kỳ thị ngăn cản mọi người cố gắng giải quyết vấn đề.

• Những người chơi bảo thủ, công đoàn ngăn cản sự cạnh tranh công bằng, chuyển đổi ngành công nghiệp hoặc công nghệ.

• Nguồn vốn không được đưa đến một lĩnh vực quan trọng cần giải quyết.

• Cơ cấu quy định ngăn cản việc thực hiện đổi mới.

5. Sự cân bằng hợp lý giữa mức độ táo bạo và khả năng thực thi. Giải thưởng cần phải đủ táo bạo để truyền cảm hứng (ví dụ, có một mục tiêu chuyển đổi cỡ lớn), nhưng cũng không quá khó đến nỗi không thể đạt được. Ban đầu khi tôi công bố mục tiêu của giải Ansari X PRIZE là một chuyến bay tiểu quỹ đạo lên độ cao 100km, rất nhiều người đã chỉ trích cuộc thi, cho rằng mục tiêu nên là chuyến bay cá nhân vào quỹ đạo Trái đất. Nếu chọn điều thứ hai làm mục tiêu, khả năng sẽ khó có người giành chiến thắng (mức tiêu thụ năng lượng, quỹ đạo khó hơn gấp 50 lần so với tiểu quỹ đạo ở độ cao 100km). Nói cách khác, chuyến bay tiểu quỹ đạo vừa đủ táo bạo và có thể đạt được – chúng tôi không cần đi xa hơn để thay đổi mô hình giải thưởng.

6. Kích cỡ giải thưởng. Giải thưởng có vô số kích cỡ. Một giải thưởng XPRIZE tiêu biểu dao động từ 2 triệu đến 30 triệu đô-la; trong khi mức trung bình của HeroX là từ 10.000 đến 1 triệu đô-la. Kích cỡ giải thưởng tùy thuộc vào một số yếu tố: sự khích lệ cần có để khuyến khích hành động, giá trị của thị trường phụ trợ, số tiền tối thiểu

cần để thực hiện công việc (ví dụ, giải thưởng có thể tùy vào số tiền tối thiểu một nhóm cần chi tiêu), tầm quan trọng nhận thức của vấn đề, và mong muốn của nhà tài trợ trong việc xây dựng thương hiệu (yếu tố "lớn nhất"). Các đội thường sẵn lòng đầu tư nhiều hơn cả số tiền thưởng nếu cuộc thi có mô hình kinh doanh phụ trợ cho phép họ thu hồi vốn đầu tư. Trong trường hợp các giải thưởng cao cấp hơn, số tiền thưởng lớn (ví dụ, 10 triệu đô-la) được sử dụng để đột phá thông tin truyền thông, nâng tầm vấn đề và thu hút những người chơi phi truyền thống.

7. Tiếp xúc với truyền thông liên tục trong suốt thời gian tổ chức cuộc thi. Những thách thức được thiết kế tốt nhất thường có một cơ cấu cạnh tranh, điều tạo ra các hiệu quả truyền thông liên tục. Sự chú ý có tính nhất quán này thu hút các nhà tài trợ, xây dựng cộng đồng, và giúp tạo ra sự thay đổi mong muốn về nhận thức. Trong trường hợp Ansari X PRIZE, cuộc thi đòi hỏi hai chuyến bay trong hai tuần. Các đội có được sự tiếp cận truyền thông nhiều hơn so với trường hợp nếu cuộc thi chỉ yêu cầu một chuyến bay vào một ngày. Thiết kế giải thưởng tốt nhất giữ cho truyền thông luôn hoạt động từ khi bắt đầu đến khi kết thúc.

8. Một kết thúc cuốn hút và hấp dẫn. Các cuộc thi có kết thúc cuốn hút – tức là, một kết thúc cực kỳ hấp dẫn về mặt hình ảnh – sẽ giúp thu hút sự chú ý của truyền thông, từ đó thúc đẩy các đội dành nhiều thời gian và tiền bạc hơn để cố gắng thắng cuộc (mọi người đều muốn nổi tiếng). Một kết thúc như vậy cũng sẽ làm tăng ấn tượng truyền thông, tuyên truyền cho cộng đồng về sự thay đổi được tạo ra.

9. Nhiều giải thưởng và tiền thưởng thêm. Sử dụng nhiều giải thưởng (ví dụ giải nhì và giải ba) và "tiền thưởng thêm" có thể gia tăng số lượng đội tham gia thi đấu và nhiều hướng tiếp cận được theo đuổi. Các giải thưởng thấp hơn có thể giúp các đội vẫn giữ được sự gắn kết ngay cả khi có một đội mạnh đang dẫn đầu, và giữ cho các đội tiếp tục thi đấu sau khi giải nhất đã được trao đi. Nó cũng có thể giúp kéo dài thời lượng cuộc thi, từ đó tăng khả năng đạt được sự thay đổi mô hình.

10. Ra mắt trên mức siêu tín nhiệm. Công bố ban đầu về thách thức của bạn nên có mức độ siêu tín nhiệm và một

tầm nhìn cao. Trong thời gian ra mắt, nên tiếp xúc tối đa với các phương tiện truyền thông, cả việc công bố giải thưởng và các nhà tài trợ, đảm bảo tính nghiêm túc của cuộc thi ngay từ ban đầu. Nếu được thực hiện đúng cách, một sự ra mắt siêu tín nhiệm sẽ thay đổi nhận thức của công chúng về thách thức, từ việc "Nó có thể thực hiện được không?" đến việc "Khi nào thì nó sẽ xảy ra và ai sẽ giành chiến thắng?" Tại sự kiện ra mắt, có được sự tham gia của các nhà tài trợ vàng (người chia sẻ danh tiếng của họ) và một số lượng đội sẵn sàng tham dự là rất quan trọng.

11. Sự tham gia toàn cầu/mở rộng cho tất cả mọi người. Các giải thưởng khích lệ tốt nhất có tính chất toàn cầu. Thiết lập phạm vi rộng nhất các đội đạt tiêu chuẩn – không phụ thuộc vào độ tuổi, trình độ học vấn, và kinh nghiệm – đồng nghĩa với việc bạn đang tối đa hóa cơ hội tạo ra các kết quả đột phá. Nói cách khác, đừng cố tham gia vào việc tìm ra giải pháp. Trong trường hợp Giải Longitude, Hải quân Anh đã rất chắc chắn rằng việc xác định kinh độ sẽ đến từ việc quan sát các ngôi sao, và cho rằng hội đồng sẽ quyết định chiến thắng thuộc về các nhà thiên văn học. Kết quả là, John Harrison, một thợ làm đồng hồ, đã từ chối giải thưởng trong vòng gần một thập kỷ.

12. Thời gian và thời hạn của giải thưởng. Thời gian cho giải thưởng là một phần mức độ khó khăn của cuộc thi. Các thử thách HeroX nhỏ hơn có thể được trao trong vòng sáu tháng đến một năm, trong khi các giải thưởng XPRIZE lớn hơn với trị giá 10 triệu đô-la được thiết kế để có thể giành được trong khoảng từ ba đến tám năm. Kết hợp thời gian và thời hạn phù hợp, bạn sẽ thúc đẩy được hành động. Giải Ansari X PRIZE, được công bố vào tháng Năm năm 1996, mất đến tám năm và được trao cho người thắng cuộc khi còn chưa đến ba tháng trước thời hạn cuối cùng là ngày 31 tháng Mười hai năm 2004.

13. Quyền sở hữu trí tuệ (IP) và quyền truyền thông. Trong một giải X PRIZE điển hình, các đội được giữ quyền sở hữu trí tuệ và XPF nắm quyền truyền thông. Những thiết kế giải thưởng khác có thể yêu cầu quyền sở hữu trí tuệ được mở ra cho cả cộng đồng hoặc một phần được sở hữu hoặc cấp phép bởi nhà tài trợ giải thưởng đó. Nếu nhà tài trợ có quyền sở hữu trí tuệ để đổi lại việc tài trợ, thì nó là một giải thưởng thương mại. Nếu quyền sỡ hữu trí tuệ được

đội tham dự giữ lại hoặc để mở thì giải thưởng đó được xem là từ thiện và số tiền thưởng được khấu trừ thuế. Nói chung, có bốn biến thể đáng xem xét:

• *Từ thiện.* Người thắng cuộc giữ quyền sở hữu trí tuệ.

• *Từ thiện.* Quyền sở hữu trí tuệ được đưa vào miền mở.

• *Thương mại.* Quyền sở hữu trí tuệ được trao cho nhà tài trợ.

• *Thương mại.* Quyền sở hữu được cấp phép (hoặc chia sẻ) bởi nhà tài trợ.

14. Kết hợp một mô hình kinh doanh phụ trợ vào thiết kế giải thưởng. Cuộc thi lý tưởng được thiết kế sao cho có một cơ hội kinh doanh phụ trợ để các đội khai thác sau khi giải thưởng được trao đi. Ví dụ, giải Ansari X PRIZE yêu cầu một chiếc tàu vũ trụ sức chứa ba người chứ không phải một người. Điều này mở ra cơ hội về du lịch vũ trụ, cho phép hình thành một mô hình kinh doanh thương mại, từ đó khiến các đội dễ dàng huy động vốn hơn và là một trong những lý do chính mà họ sẵn lòng chi trả nhiều tiền hơn cả giải thưởng để cố giành chiến thắng. Khi một đội thắng cuộc, việc công bố kết quả sẽ thúc đẩy quá trình đầu tư vốn, triển khai công nghệ, sự chấp nhận của thị trường, và một ngành công nghiệp mới sẽ tạo ra một giải pháp dài hạn cho thất bại thị trường ban đầu – là lý do xuất hiện cuộc thi.

15. Hình thành các bộ quy tắc cuối cùng. Các quy tắc chính là DNA của cuộc thi khích lệ – chúng sẽ quyết định sự thành công hay thất bại của cuộc thi và hiệu lực của nó theo thời gian. Các quy tắc bị vô hiệu lực khi thay đổi công nghệ hay điều kiện chính trị/xã hội là có vấn đề. Các quy tắc hời hợt, dễ phá vỡ có thể dẫn đến những kết quả tiêu cực hoặc không có kết quả. Hãy xem xét trường hợp các giải thưởng nổi tiếng của Richard Feynman, người nhận giải Nobel Hòa bình, được tuyên bố trong bài giảng năm 1959 There's Plenty of Room at the Bottom (tạm dịch: Có rất nhiều không gian ở dưới đáy) của ông. Feynman đã đưa ra hai giải thưởng trị giá 1.000 đô-la, một giải cho người đầu tiên chế tạo được một động cơ hoạt động trong kích cỡ khối lập phương một milimet và giải thứ hai cho người đầu tiên viết lại thông tin từ một trang sách trên

một bề mặt tuyến tính nhỏ hơn 1/25.000 lần. Các quy tắc cho giải thưởng đầu tiên được thiết lập rất tệ. Trong khi Feynman đang tìm cách thúc đẩy công nghệ nano, thì thứ ông nhận được là một động cơ hoạt động được chế tạo bởi một nhóm sinh viên tốt nghiệp sử dụng các kỹ năng tỉ mỉ của họ và các công cụ thông thường (nhíp và kính hiển vi của thợ kim hoàn). Feyman đã trả tiền cho giải thưởng nhưng không đạt được mục tiêu của mình. Sau đó, vào năm 1985, Tom Newman, một sinh viên tốt nghiệp Stanford đã thành công với giải thưởng thứ hai nhờ vào việc thu nhỏ đoạn văn đầu tiên của cuốn *A Tale of Two Cities* (tạm dịch: *Chuyện về hai thành phố*) xuống tỷ lệ 1/25000.

Ngày nay, XPRIZE dành rất nhiều thời gian để suy nghĩ về các mục tiêu cơ bản. Làm thế nào để đạt được mục đích mà không phải đưa ra quy trình cụ thể, chính xác và làm thế nào để tránh một chiến thắng giả. Khi khởi đầu cuộc thi, chúng tôi đưa ra một bộ các hướng dẫn được phân phối công khai và tiếp nhận các ý kiến bình luận. Có một cuộc tranh luận căng thẳng với các đội và sau đó, hàng tháng sau, bộ hướng dẫn được chuyển thể thành một bộ các quy tắc cuối cùng. Tại lễ khánh thành SpaceShipOne, Burt Rutan đã nói: "Thật tuyệt vời khi các quy tắc của giải X PRIZE vẫn có hiệu lực cho đến ngày nay, gần tám năm sau khi họ công bố vào năm 1996." Đây là một bài học quan trọng.

Hướng dẫn từng bước cho cuộc thi khích lệ của bạn

Với tất cả các thông số trên, bây giờ là lúc thiết kế, xây dựng và đưa ra thách thức của riêng bạn. Nền tảng HeroX có thể giúp bạn làm điều này, hoặc bạn có thể tự làm. Sau đây là các bước liên quan:

1. LÊN Ý TƯỞNG.

VẤN ĐỀ BẠN MUỐN GIẢI QUYẾT LÀ GÌ?

Xác định vấn đề chính. Điều gì khiến bạn mất ngủ hằng đêm? Nó có liên quan đến công nghệ, xã hội hoặc thị trường. Mô hình nào bạn muốn thay đổi thông qua cuộc thi? Thế giới sẽ như thế nào sau khi có người giành được giải thưởng? Hãy nghiên cứu để xác định các thất bại thị trường dẫn đến bế tắc này. Lột bỏ từng lớp và xác định điều cốt lõi. Giai đoạn hình thành ý tưởng này sẽ giúp bạn xác định phần nào của vấn đề là tốt nhất để tập trung giải quyết.

2. HƯỚNG DẪN VÀ CÁC SỐ LIỆU.

CÁC THÔNG SỐ NÀO BẠN ĐANG ĐO LƯỜNG?

Bước tiếp theo của bạn là xác định các thành tố chính của thành công. Bạn muốn các đội đạt được gì trong suốt cuộc thi? Đích đến sẽ như thế nào? Bạn đang đo lường cái gì? Bạn sẽ đo lường nó bằng cách nào? Việc đánh giá kết quả có tốn kém chi phí hay nhân sự không? Mục tiêu có quá táo bạo không? Công chúng (hay cộng đồng của bạn) sẽ tiếp nhận mục tiêu bạn đặt ra như thế nào?

3. CÁC CHI TIẾT KHÁC: TÊN, MỨC THƯỞNG, THỜI LƯỢNG VÀ SỞ HỮU TRÍ TUỆ

• *Tên.* Bạn sẽ đặt tên cho thách thức của mình là gì? Bạn đang tìm điều gì đó dễ nhận biết, dễ nhớ, hay ho và ngắn gọn – cái tên có thể nắm bắt được bản chất của cuộc thi và có thể lan truyền rộng rãi.

• *Mức thưởng.* Giải thưởng của bạn sẽ lớn cỡ nào? Giải pháp cho vấn đề này đáng giá bao nhiêu? Mục tiêu là một mức thưởng đủ lớn để thu hút các nhà cải tiến, nhưng không quá lớn để khuyến khích những người bảo thủ tham gia. Mức thưởng đúng thường đủ để trang trải các chi phí cơ bản mà một đội cải tiến chi ra để cạnh tranh. Đồng thời nếu bạn thiếu tiền thì huy động vốn cộng đồng là một sự lựa chọn, nhưng hãy đảm bảo chọn một cái tên giải thưởng, mục tiêu và sứ mệnh chuyển đổi lớn có thể khuyến khích cộng đồng đóng góp.

• *Thời hạn và định dạng.* Hầu hết các giải thưởng nên có một thời hạn (bạn luôn có thể chọn kéo dài thêm). Bạn nghĩ cần bao lâu để giải quyết vấn đề? Hãy nhớ, thời hạn càng ngắn thì càng thúc đẩy việc chấp nhận rủi ro cao hơn, tuy nhiên thời hạn quá ngắn có thể khiến các đội không tham gia. Cơ cấu tốt nhất cho cuộc thi của bạn là gì? Bạn sẽ trao giải cho đội đầu tiên đáp ứng được các tiêu chí tối thiểu? Bạn sẽ tổ chức như một cuộc thi hằng năm, trong đó bạn trao giải cho đội thể hiện tốt nhất mỗi năm vào một ngày cố định (như Olympic)? Mỗi cách tiếp cận có thể mang lại những lợi ích tuyệt vời, nhưng nó cũng có các chi phí tiềm ẩn khác nhau để tổ chức thách thức đó.

• *Quyền sở hữu trí tuệ.* Ai có quyền sở hữu trí tuệ khi cuộc thi kết thúc? Nếu bạn không muốn sở hữu nó và có thể để cho các đội tiếp tục nắm giữ, thì bạn sẽ có thêm nhiều đội tham gia hơn. Bạn cũng có thể đề nghị họ cấp phép cho bạn hoặc để mở cho công chúng.

4. ĐÁNH BÓNG THIẾT KẾ GIẢI THƯỞNG CỦA BẠN

Trước khi công bố giải thưởng, hãy dành thời gian xem xét lại các quy tắc một lần nữa. Bạn sẽ muốn tối ưu hóa sự cạnh tranh qua các thông số:

• Khiến nó khó gian lận. Hãy nhớ trường hợp giải Feynman, khi một sinh viên tốt nghiệp chế tạo một động cơ siêu nhỏ từ nhíp. Bạn có thể cải thiện các quy tắc của mình để ngăn chặn các kiểu gian lận hay chiến thắng giả này không?

• Kiểm tra các quy tắc để đảm bảo rằng các chỉ số chính đã đủ khách quan và đo lường được. Nói cách khác, hãy đảm bảo bạn biết cách chọn ra người thắng cuộc. Ban giám khảo của bạn có thể dễ dàng xác định đội thành công không, hay sẽ cần phải có thiết bị ngoại nhập đắt tiền? Trả lời những câu hỏi này trước sẽ giúp bạn tránh khỏi những đau lòng đáng kể sau này.

• Bạn đã ước lượng chi phí cần để chạy cuộc thi chưa? Bạn có tìm được cách nào rẻ hơn để tổ chức, đánh giá và quảng bá nó không?

• Khi bạn giải thích cho bạn bè về cuộc thi, họ có hiểu rõ một đội cần phải làm gì để thắng cuộc không? Một đứa trẻ có thể giải thích cho bố mẹ nó vào bữa ăn tối không? Bạn có thể giới thiệu bằng một dòng dễ hiểu không?

• Thời điểm trao giải cho đội chiến thắng có đủ hấp dẫn để giới truyền thông quan tâm không? Hay bạn đã thiết kế một cuộc thi nhàm chán mà chiến thắng được xác định bởi một thay đổi nhỏ từ số không thành số một?

• Nếu có người thật sự thắng giải của bạn, thì công nghệ giành chiến thắng có thật sự tạo ra tác động mà bạn mong muốn không? Nó sẽ giải quyết được các thất bại thị trường tồn tại trước đó chứ? Nó có sản sinh ra một ngành công nghiệp mới không?

5. RA MẮT THÁCH THỨC CỦA BẠN, CÁC ĐỘI ĐĂNG KÝ THAM GIA

Mục tiêu tiếp theo của bạn là cho ra mắt cuộc thi với mức độ siêu tín nhiệm. Bạn cần phải có mạng lưới xã hội và truyền thông lan truyền thách thức này, và bạn cần phải tạo ra một cơ chế cho những đội mới hào hứng đăng ký tham gia cuộc thi. Bạn cũng cần cân nhắc xem các đội có thể đến từ đâu – các trường đại học, công ty nhỏ, nhân viên của bạn, cộng đồng trong địa phương bạn – và đảm bảo việc ra mắt nhắm đến đúng các cộng đồng này. Hãy nhớ, các nhóm tham gia chính là cốt lõi của cuộc thi; việc thu hút họ và đáp ứng nhu cầu của họ là điều tối quan trọng để thành công.

6. VẬN HÀNH THỬ THÁCH CỦA BẠN

Hầu hết mọi người không nhận ra rằng việc vận hành một thử thách khích lệ không hề miễn phí. Trên thực tế, chi phí vận hành một giải X PRIZE thường tương đương với mức giải thưởng của chính nó. Việc tổ chức cuộc thi, giao tiếp với các đội, giải quyết các vấn đề pháp lý, đảm bảo sân chơi giữ được đẳng cấp, xử lý PR,... đòi hỏi nhân lực và thời gian. Quy trình có thể kéo dài từ vài tháng đến vài năm. Hãy đảm bảo là bạn có sẵn nguồn lực để đáp ứng những khó khăn đó.

Thậm chí với HeroX, nơi cung cấp một nền tảng thực hiện hầu hết các yêu cầu này với mức chi phí vận hành tối thiểu, các thử thách vẫn yêu cầu những yếu tố sau để thành công:

• *Pháp lý:* Để đăng ký, các đội phải ký một thỏa thuận chặt chẽ về việc tuân thủ các quy tắc của cuộc thi và điều gì sẽ xảy ra dưới những trường hợp khác nhau. Theo kinh nghiệm của tôi, thực hành tốt nhất là tạo ra một cơ chế đơn giản cho những đội mới gia nhập thể hiện sự hào hứng trong cuộc thi. Một hình thức đơn giản và đủ tốt để thu thập thông tin liên hệ của họ. Những người tham gia sau đó cần phải ký kết một Thỏa thuận Nhóm Chi tiết, được chuẩn bị bởi cố vấn pháp lý của bạn. Đó là một hợp đồng quy định một đội cần làm gì để chiến thắng, bạn nắm quyền gì và họ giữ quyền gì.

• *Người dẫn dắt cuộc thi:* Một người nào đó là đại diện của cuộc thi trước truyền thông, người có thể nói về sứ mệnh, tầm nhìn của cuộc thi và xử lý các câu hỏi khó xuất hiện bất cứ lúc nào.

• *Người quản lý nhóm và cộng đồng:* Người gắn kết các đội thi và cộng đồng lại với nhau. Họ có mặt để trả lời tất cả các câu hỏi và đảm bảo cuộc thi tạo được tác động tối đa.

• *Ban giám khảo:* Một nhóm cá nhân độc lập, họ sẽ giúp bạn xác định người thắng cuộc.

7. ĐÁNH GIÁ, TRAO THƯỞNG VÀ CÔNG BỐ RA CÔNG CHÚNG

Giai đoạn cuối cùng của cuộc thi bao gồm việc xác định người chiến thắng. Việc đánh giá phải đảm bảo rằng bạn, tất cả các đội tham gia, truyền thông và đại chúng đều nắm được – theo cách không gây tranh cãi – ai là người chiến thắng và tại sao.

Tiếp theo là việc trao giải (và cúp,...). Mục tiêu ở đây là tối đa hóa sự quảng bá khoảnh khắc thắng cuộc. Tán dương những người

chiến thắng, các nhà tài trợ, ban giám khảo – thực ra là tất cả những người tham gia. Mục tiêu là tạo hiệu ứng thay đổi sâu sắc. Điều này chỉ có thể thực hiện được thông qua cách công bố rộng rãi. Rất nhiều người cần biết rằng thách thức dường như không khả thi này giờ đây đã được giải quyết. Đây là lý do tại sao việc có một kết thúc ấn tượng là rất quan trọng.

Vài suy nghĩ khép lại

Vài năm gần đây, tôi đã xác định ra mục tiêu chuyển đổi cỡ lớn cho chính mình. Sau một vài thử nghiệm lặp lại và những khởi đầu thất bại, tôi thấy mình hạnh phúc nhất với điều này: "Giúp các doanh nhân tạo ra sự giàu có phi thường trong khi tạo ra một thế giới phồn vinh." Mục tiêu chuyển đổi lớn này xuất phát từ việc nhận ra rằng những vấn đề lớn nhất của thế giới cũng chính là những cơ hội kinh doanh tuyệt vời nhất của thế giới. Những vấn đề này như là mỏ vàng thời hiện đại. Vấn đề càng lớn thì giải pháp càng quan trọng và càng giá trị. Và số lượng người có khả năng tham gia khai thác mỏ vàng này và nhận lấy những thách thức đang bùng nổ trên toàn thế giới. Vài trăm năm trước, những hoạt động như vậy chỉ thuộc về giới hoàng tộc. Vài thập kỷ trước, chúng thuộc về các nhà lãnh đạo quốc gia và đầu não của các tập đoàn đa quốc gia. Nhưng ngày nay, hầu như bất cứ ai với niềm đam mê đều có sức mạnh để mang đến sự thay đổi thật sự cho thế giới này.

Cuối cùng thì đó chính là điểm mấu chốt của cuốn sách này. Những công nghệ đột phá được thảo luận ở Phần Một cho chúng ta các công cụ vật lý để thay đổi thật sự, các chiến lược tâm lý được mô tả trong Phần Hai là yếu tố tinh thần cần để đạt được thành công, và các công cụ dựa vào cộng đồng đột phá ở Phần Ba cung cấp tất cả những nguồn lực bổ sung (nhân tài, vốn,...) cần có để đi đến đích.

Đây là điều quan trọng nhất: Sự phồn vinh không phải là một tầm nhìn hoang tưởng về công nghệ. Chỉ riêng công nghệ sẽ không đưa chúng ta đến một thế giới tốt đẹp hơn. Điều đó tùy thuộc vào bạn và tôi. Để mang đến thế giới tốt đẹp hơn này, đòi hỏi sự nỗ lực hợp tác có thể xem là lớn nhất trong lịch sử. Nói cách khác, có một tương lai tươi sáng và đủ đầy ngoài kia. Nhưng, cũng như tất cả những thứ khác, điều gì xảy ra tiếp theo đều phụ thuộc vào chính chúng ta.

Trong cuốn *Abundance*, Steven và tôi đã kết thúc cuốn sách với

việc nói về các mối nguy hiểm của sự tăng trưởng theo cấp số nhân. Lần này chúng tôi chuyển hướng sự chú ý của mình sang khả năng lãnh đạo. Tầm quan trọng của năng lực lãnh đạo đã được nêu lên bởi Marcus Shingles, một thủ lĩnh về sự đổi mới từ Công ty Tư vấn Deloitte, người mà chúng ta đã gặp ở phần trước của cuốn sách. "Thời đại tiếp theo của sự tăng trưởng theo cấp số nhân sẽ đặt những công nghệ làm thay đổi cuộc chơi vào tay mọi người," Shingles nói. "Và trong khi điều này, không còn nghi ngờ gì nữa, sẽ dẫn chúng ta đến với sự phồn vinh, thì nó cũng có tiềm năng tập trung quyền lực và gia tài vào tay một số ít người. Để điều chỉnh quãng thời gian xáo trộn sắp tới, chúng ta sẽ cần đến một thế hệ các nhà lãnh đạo đức độ mới, những người không bị tha hóa bởi quyền năng tối thượng đó."

Lời kêu gọi của Shingles về một tầm cỡ lãnh đạo đức độ là không thể chối cãi và đúng lúc. Và trong khi cuốn sách này nói về các doanh nhân táo bạo và các tác động mạnh mẽ, chúng tôi muốn kết thúc bằng lời kêu gọi một thế hệ lãnh đạo táo bạo.

Hầu hết những điều độc ác được thực hiện trong bóng tối. Những kẻ độc tài và bạo chúa đàn áp phụ nữ, trẻ em, và các dân tộc thiểu số trong bí mật, với chỉ một số ít người theo dõi. Nhưng trong thời đại phát triển theo cấp số nhân phía trước, trong một thế giới của hàng nghìn tỷ cảm biến, vật thể bay điều khiển từ xa, vệ tinh và kính viễn vọng, sẽ luôn có ai đó để mắt đến. Trong khi điều này làm dấy lên những lo ngại nghiêm trọng về quyền riêng tư, nó cũng cho chúng ta hy vọng chấm dứt sự áp bức, và có lẽ là sự khởi đầu của một tầm lãnh đạo đức độ toàn cầu hoàn toàn mới.

Ai sẽ là Martin Luther King, Jr. hay Mahatma Gandhi của thời đại phát triển theo cấp số nhân? Lịch sử đã nói với chúng ta rằng các nhà lãnh đạo này cực kỳ hiếm thấy và thường không được công nhận ngay từ cái nhìn đầu tiên. Có lẽ các nhà lãnh đạo này sẽ xuất hiện từ những cuộc thử nghiệm trong thế giới ảo, từ các cuộc thi cộng đồng, hoặc được đưa vào trí thông minh nhân tạo từ thiện. Mỗi điều này đều có khả năng trở thành hiện thực. Có thể sự lãnh đạo đó sẽ xuất hiện theo phương cách cũ, từ một số ít những công dân quan tâm và sẵn lòng chịu đựng trong khoảng thời gian dài, cô độc để nhìn xa hơn và hy vọng cao hơn.

Một điều chắc chắn rằng, trong câu nói bất hủ của Voltaire (với trích dẫn nổi tiếng của Stan Lee dành cho *Spider-Man):* "Quyền năng tuyệt vời phải đi cùng với trách nhiệm cao cả." Và mỗi chúng ta, dù thích hay không, chính là những người tiếp nhận quyền năng đó. Điều này có nghĩa rằng giờ đây, chúng ta có sức mạnh để

giải quyết những thách thức vĩ đại của thế giới và tạo ra một thế giới phồn vinh. Nhưng điều này cũng có nghĩa là phải chiến thắng được những thói quen xấu xa xưa cũ. Tham lam, sợ hãi, nô lệ, độc ác, bạo ngược – chẳng phải những lời nguyền này đã tồn tại quá lâu rồi sao?

Hãy nghĩ xem chúng ta đã đi được bao xa. Nơi trú ẩn là một trong những nhu cầu lâu đời nhất của chúng ta, nhưng hiện nay chúng ta có thể sử dụng công nghệ in 3-D để tạo ra mười căn nhà cho từng gia đình riêng lẻ trong vòng một ngày. Nhu cầu chăm sóc sức khỏe được xếp ngay cạnh nhu cầu trú ẩn. Và đâu đó trong vòng năm năm nữa, chúng ta sẽ có thể chẩn đoán bệnh thông qua trí tuệ nhân tạo – và do đó việc chăm sóc sức khỏe cũng được dân chủ hóa. Chúng ta luôn vươn đến những vì sao ngay từ khi biết ngẩng đầu lên trời, ngắm nhìn và tự hỏi về chúng. Đâu đó trong vòng mười năm nữa, chúng ta sẽ cho ra mắt nhiệm vụ khai thác tiểu hành tinh đầu tiên. Không còn nghi ngờ gì nữa, chúng ta là những giống loài sinh ra để dành cho sự đột phá. Nhưng nếu không có sự lãnh đạo đột phá để thiết lập cuộc chơi, chúng ta có thể phải loay hoay trong sa mạc bởi những quyết định tệ hại trong một khoảng thời gian dài.

“Vùng khả thi kế cận” (the adjacent possible) là thuật ngữ tuyệt vời của nhà sinh học lý thuyết Stuart Kauffman dành cho vô số các hướng đi được mở ra bởi mỗi khám phá mới, vô số vạn vật ẩn mình bên trong điều chỉ đơn giản như một ý tưởng. Sự phồn vinh chính là một trong những ý tưởng đơn giản đó. Thời khắc của nó đã đến. Chính sự táo bạo sẽ mở ra vùng khả thi kế cận này, giúp loài người sống đúng với tiềm năng cấp số nhân của mình.

Lời kết

Bước tiếp theo: Hành động như thế nào?

Đây là một khoảng thời gian thú vị. Mỗi tuần, có những công nghệ mới từ phòng thí nghiệm được đưa ra thị trường, đưa chúng ta hướng đến một thế giới phồn vinh.

Chúng tôi nghĩ việc bạn có được sự tiếp cận với kho kiến thức ngày càng mở rộng này là cực kỳ quan trọng, vì vậy chúng tôi sẽ trình bày năm cách khác nhau để bạn có thể kết nối, tương tác với các tác giả, và tham gia cuộc trò chuyện đang tiếp diễn về những tiến bộ cấp tiến hướng đến một thế giới phồn vinh.

AbundanceHub.com: Nội dung miễn phí, cập nhật

Hãy truy cập trang web của chúng tôi, www.AbundanceHub.com, nơi bạn sẽ được tiếp cận với các dữ liệu cập nhật, bài viết, blog và video về sự phồn vinh và các công nghệ đột phá. Trang này miễn phí và đa phương tiện. Bạn cũng có thể đăng ký để nhận bản tin miễn phí và được tham gia vào các sáng kiến trong tương lai, nhận những bài blog hằng tuần được đăng trên New Evidence of Abundance (Minh chứng mới về sự phồn vinh) và hơn thế nữa.

Khóa huấn luyện cá nhân từ Peter: Abundance360Summit (www.A360.com)

Tham gia Cộng đồng Abundance 360 – một nhóm doanh nhân đam mê việc tạo ra sự giàu có phi thường trong khi kiến tạo thế giới phồn vinh được tạo ra bởi Peter Diamandis.

Thành viên của Cộng đồng Abandance 360 được đánh giá cao, tập

trung vào các doanh nhân hàng đầu cam kết mở rộng hoạt động kinh doanh của họ lên từ 10 đến 100 lần, trên phạm vi toàn cầu. Hội nghị thượng đỉnh và hội thảo hằng tháng trên web được chính Diamandis trực tiếp giảng dạy và đánh giá, kết hợp với trường Singularity và Strategic Coach. Nội dung tập trung vào việc tạo ra các công cụ đột phá, những công cụ có thể dạy được và có thể sử dụng ngay lập tức trong công việc cũng như cuộc sống của bạn. Diamandis đã cam kết tổ chức hội nghị Abundance 360 trong vòng 25 năm tới. Trong một thế giới phát triển nhanh chóng và không thể đoán trước được, đây là một chương trình mà bạn có thể tin tưởng được tổ chức vào tháng Một hằng năm để đưa ra một lộ trình trong năm cho bạn. Để tham gia cộng đồng và nhận được khóa huấn luyện cá nhân từ Peter, hãy truy cập www.A360.com và tiến hành đăng ký.

Dự án Flow Genome:

Các chương trình và khóa đào tạo

Tại dự án Flow Genome, câu hỏi nhất quán nhất mà chúng tôi được hỏi sau khi mọi người tìm hiểu về tác động phi thường của trạng thái dòng chảy tạo ra hiệu năng làm việc đỉnh cao chính là: làm thế nào để các cá nhân và tổ chức có thể đạt được trạng thái này nhiều hơn. Nếu bạn muốn tìm hiểu thêm về việc trạng thái dòng chảy thực sự giúp bạn nâng cao khả năng như thế nào, thì dự án Flow Genome sẽ cung cấp một loạt các khóa học và chương trình đào tạo đa dạng, từ đào tạo cá nhân trực tuyến cho đến đào tạo cho doanh nghiệp trong nhiều ngày hoặc nhiều tháng. Chi tiết về tất cả các chương trình của chúng tôi đều được đăng tại www.FlowGenomeProject.com.

Các khóa học và chương trình tại Đại học Singularity

Nếu bạn có hứng thú nghiên cứu về Đại học Singularity (SU) và muốn tham gia vào một trong các chương trình của chúng tôi, bạn luôn được chào đón. Các sinh viên đã tốt nghiệp và học sau đại học có thể đăng ký chương trình Graduate Studies (GSP) kéo dài mười tuần. Những người khác, bao gồm các giám đốc cấp cao, nhà đầu tư và doanh nhân có thể đăng ký các chương trình Executive thời lượng sáu ngày được tổ chức thường xuyên tại khuôn viên SU ở Mountain View, California. Các chi tiết về cả hai chương trình đều có tại trang www.SingularityU.org.

Thành viên Tổ chức XPRIZE

Các nhà từ thiện và giám đốc điều hành của doanh nghiệp có hứng thú trong việc thiết kế hoặc tài trợ cho một giải XPRIZE có thể tìm hiểu thêm tại www.xprize. org. Hoặc để có thêm thông tin, bạn chỉ việc gửi email cho chúng tôi đến địa chỉ abundance@xprize.org.

Cảm ơn bạn đã dành thời gian đọc cuốn sách này. Chúng tôi hy vọng quan điểm trái ngược của chúng tôi về tương lai đã mang đến liều thuốc giải cho một số những bi quan tăm tối hiện nay. Việc tạo ra sự phồn vinh chính là thách thức vĩ đại nhất của loài người – với ý chí và hành động, chúng ta có thể cùng nhau biến nó thành sự thật.